

Plano de Marketing Interno para a Guarda Nacional Republicana

Luís Miguel Salsinha Ribeiro Rodrigues

TRABALHO PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientadora:

Doutora Sandra Miranda, Professora Adjunta, Escola Superior de
Comunicação Social

Outubro, 2017

Declaração Anti Plágio

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto, o qual apresenta exigências obrigatórias necessárias para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, constituindo um trabalho original que nunca foi submetido, na sua parte integral ou em qualquer uma das componentes que o integram, a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto igualmente que no trabalho em questão, todas as citações apresentam-se devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho aqui apresentado.

Lisboa, 26 de outubro de 2017

Luís Ribeiro Rodrigues

Agradecimentos

A realização deste projeto ocupou um espaço temporal muito grande na minha vida, e nada poderia ter sido concretizado sem a presença de determinadas pessoas, às quais são indispensáveis para que eu pudesse realizar e concluir esta etapa académica. Quero agradecer a todos que colaboraram diretamente e indiretamente para a realização deste projeto, entre elas destaco:

A minha mãe, Mila, que foi um exemplo de luta. Lutou com toda a dignidade, e estará sempre presente na minha memória e coração.

O meu avô paterno, José Rodrigues, que é uma pessoa espetacular e graças a ele pude cumprir esta etapa académica.

A minha avó paterna, Alice Ribeiro, que sempre me apoiou e esteve presente em todos os momentos da minha vida.

As minhas gatas, os meus animais de estimação, pois sem saberem deram-me força para lutar.

A minha orientadora, Sandra Miranda, que é uma pessoa espetacular e uma excelente professora, sempre disponível para apoiar na progressão deste projeto.

Ao Major Bruno Marques, diretor do departamento de comunicação da GNR, pois sem ele, não poderia adaptar o projeto ao contexto real na GNR.

Aos militares e civis da GNR, que sem eles não poderia ter prosseguido com o projeto.

Aos meus amigos, por me apoiarem e darem força para continuar sem desistir.

Por fim, quero agradecer a Deus, por me guiar na escolha dos meus caminhos ao longo da vida.

Resumo

Atualmente, os colaboradores são reconhecidos como elementos fundamentais para as organizações. Muitas instituições utilizam estratégias de marketing interno para estimularem os seus públicos internos. As instituições que não o fazem, arriscam todas as suas campanhas e ações de marketing (externo). Um colaborador nada motivado, informado e formado poderá transmitir uma informação incorreta aos clientes, gerando uma insatisfação nesse cliente. Assim, devemos consciencializar todos os setores, sejam públicos ou privados, que as ações de marketing interno são cruciais e mantêm os colaboradores satisfeitos com as suas funções. A própria instituição deve lutar para alterar determinadas políticas que desfavorecem o colaborador, permitindo coloca-los em funções que mais se adequam, de acordo com as suas competências, para satisfazê-los nesse aspeto. Com os colaboradores motivados é possível atingir os objetivos organizacionais no mercado em que a organização atua.

Este paradigma, a importância dada ao colaborador, é quase inexistente na administração pública portuguesa, ou seja, não existe uma consciência do seu mercado interno. Isto permite que todas as suas ações, campanhas e benefícios aos cidadãos, possam estar comprometidas. Existem ações de gestão de recursos humanos, marketing público e relações públicas (internas e externas), no entanto, os programas de marketing interno são escassos. Nesse contexto foi desenvolvido um trabalho projeto de marketing interno, aplicado a um organismo público: a Guarda Nacional Republicana.

O presente trabalho projeto desenvolveu uma investigação de suporte, metodologicamente do tipo quantitativo e operacionalizada através da aplicação de um inquérito por questionário a 1354 colaboradores da GNR (militares e civis), que nos indicou as suas necessidades. Nesse sentido, emergiu o desenvolvimento do presente trabalho projeto, aplicando estratégias internas e ações focadas nos colaboradores.

Os programas de marketing interno baseiam-se em estratégias de marketing complementadas à gestão de recursos humanos. Para as estratégias de marketing interno, o colaborador torna-se cliente interno, alvo de ações que permitam estimular e satisfazer as suas necessidades enquanto elemento daquela organização.

Palavras-chave: Marketing Interno, Endomarketing, Comunicação Interna, Cultura Militar, Guarda Nacional Republicana.

Abstract

Today, employees are recognized as key elements for organizations. Many institutions use internal marketing strategies to stimulate their internal audiences. The institutions who don't use, risk all their marketing campaigns and actions (external). An employee who is not motivated, informed and trained may transmit incorrect information to clients, generating a dissatisfaction in this client. We must raise awareness of all sectors, whether public or private, that internal marketing actions are crucial and keep employees satisfied with their functions. The institution itself must strive to change certain policies that disadvantage the employee, allowing them to put them in functions that are more appropriate, according to their competencies, to satisfy them in that aspect. With motivated employees, it is possible to achieve organizational goals in the market where it operates.

This paradigm, the importance given to the employee, is almost non-existent in the Portuguese public administration, that is, there is no awareness of its internal market. This allows all the actions, campaigns and benefits to citizens to be compromised. There are actions of human resources management, public marketing and public relations (internal and external), however, internal marketing programs are scarce. In this context, a project was developed for internal marketing, applied to a public service: the Guarda Nacional Republicana.

The present project work developed a support investigation, methodologically of the quantitative type and operationalized through the application of a questionnaire survey to 1354 GNR employees (military and civil), who indicated their needs. In this sense, the development of this project work emerged, applying internal strategies and actions focused on employees.

Internal marketing programs are based on marketing strategies complemented with human resource management. For the internal marketing strategies, the employee becomes an internal customer, the target of actions that stimulate and satisfy their needs as a member of that organization.

Key words: Internal Marketing, Endomarketing, Internal Communication, Military Culture, Guarda Nacional Republicana.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Gráficos	vii
Índice de Tabelas	vii
Introdução	9
Capítulo I - Enquadramento Teórico.....	12
1.1. O Marketing e o Marketing Interno	12
1.1.1. Evolução do Marketing Interno	16
1.1.2. Abordagens do Marketing Interno	17
1.1.3. Objetivos do Marketing Interno	19
1.2. Fatores determinantes da eficácia do Marketing Interno	22
1.2.1. Um Pilar: A Cultura Organizacional.....	23
1.2.2. A Comunicação Interna como instrumento de Marketing Interno.....	24
1.2.3. Os Instrumentos Operacionais do Marketing Interno	28
1.3. O Plano de Marketing Interno	32
1.3.1. A implementação do Marketing Interno	35
1.3.2. As Políticas-Mix do Marketing Interno	37
1.3.3. Segmentação do Mercado Interno.....	39
1.4. Avaliação do Marketing Interno	40
1.4.1. Resultados dos Programas de Marketing Interno.....	40
1.4.2. As 25 Leis do Marketing Interno	41
Capítulo II – Apresentação da Realidade destinatária do Projeto.....	46
2.1. A Guarda Nacional Republicana	46
2.1.1. Os colaboradores da Guarda Nacional Republicana.....	49
2.1.2. O Mercado Interno	50
2.2. Análise SWOT	52
Capítulo III – Investigação de Suporte	56
3.1. Objetivos.....	56

3.2. Método de Investigação.....	56
3.3. Análise de Resultados.....	60
3.3.1. Caracterização da Amostra	60
3.3.2. Consistência Interna da Escala.....	65
3.3.3. Análise Descritiva das dimensões em estudo.....	67
3.3.4. Análise da variância	72
Capítulo IV – Apresentação do Projeto	82
4.1. Diagnóstico	82
4.1.1. Análise Interna	82
4.1.2. Análise SWOT	83
4.1.3. Resultados da Investigação de Suporte	84
4.1.4. Conclusões	87
4.2. Visão Estratégica	88
4.2.1. Segmentação	88
4.2.2. Objetivos do Plano de Marketing Interno	89
4.3. Plano de Ações	89
4.3.1. Desenvolvimento do Marketing-Mix	90
4.3.2. Ações a realizar	99
4.3.3. Calendarização	100
4.3.4. Orçamento	107
4.4. Avaliação do Plano de Marketing Interno	108
Conclusão.....	109
Referências Bibliográficas.....	112
Anexos	121
Anexo I – Questionário da Investigação de Suporte	121
Anexo II – Ata para as Reuniões (exemplo).....	131
Anexo III – Plano de Formação Profissional (exemplo)	132
Anexo IV – Organograma da Guarda Nacional Republicana	134

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de civis e militares da amostra	61
Gráfico 2 - Gráfico das carreiras civis da amostra.....	61
Gráfico 3 - Gráfico das carreiras militares da amostra	62
Gráfico 4 - Gráfico do género da amostra	62
Gráfico 5 - Gráfico da idade da amostra	63
Gráfico 6 - Gráfico das habilitações literárias da amostra	64
Gráfico 7 - Gráfico do local de trabalho da amostra.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Os novos meios de comunicação interna (Carrera, 2012)	27
Tabela 2 - Os instrumentos de marketing interno (Brum, 2005)	32
Tabela 3 - Carreiras na GNR	50
Tabela 4 - Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013).....	58
Tabela 5 - Escala "Communication Satisfaction Questionnaire" (Downs e Hazen, 1977)	58
Tabela 6 - Escala baseada na revisão de literatura.....	58
Tabela 7 - Escala de Endomarketing (Pereira, 2017)	59
Tabela 8 - Escala de Marketing Interno com base na revisão de literatura	59
Tabela 9 - Alpha de Cronbach da Comunicação Interna	66
Tabela 10 - Alpha de Cronbach do Marketing Interno	66
Tabela 11 - Estatística Descritiva da Dimensão Comunicação Interna	67
Tabela 12 - Estatística Descritiva dos Itens da Comunicação Interna	69
Tabela 13 - Estatística Descritiva da Dimensão Marketing Interno	69
Tabela 14 - Estatística Descritiva dos Itens do Marketing Interno	72
Tabela 15 - Análise da Variância da Comunicação Interna.....	73
Tabela 16 - Análise da Variância da Comunicação Interna face à Idade	74
Tabela 17 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Habilitações Literárias	75
Tabela 18 - Análise da Variância da Comunicação Interna face ao Local de trabalho na GNR ...	75

Tabela 19 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Carreiras da GNR.....	76
Tabela 20 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Carreiras Militares.....	76
Tabela 21 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Categorias Militares	77
Tabela 22 - Análise da Variância do Marketing Interno.....	78
Tabela 23 - Análise da Variância do Marketing Interno face à Idade	79
Tabela 24 - Análise da Variância do Marketing Interno face ao Local de Trabalho na GNR.....	79
Tabela 25 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Habilitações Literárias	80
Tabela 26 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Carreiras Militares	80
Tabela 27 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Categorias Militares	81
Tabela 28 - Tabela da Análise SWOT da GNR.....	83
Tabela 29 - Estatísticas Descritivas dos Itens da Comunicação Interna	84
Tabela 30 - Estatísticas Descritivas das Sociodemográficas da Comunicação Interna	85
Tabela 31 - Estatísticas Descritivas do Marketing Interno	87
Tabela 32 - Estatísticas Descritivas das Sociodemográficas do Marketing Interno	87
Tabela 33 - Carreiras Militares e Escalões Salariais.....	93
Tabela 34 - Carreiras Cíveis e Escalões Salariais.....	96
Tabela 35 - Calendário das ações para 2018.....	103
Tabela 36 - Calendário de Reuniões para 2018	103
Tabela 37 - Calendário das Ações de Formação Profissional para 2018.....	104
Tabela 38 - Calendário de Procedimentos Concursais para 2018.....	106
Tabela 39 - Calendário das Transferências de Elementos para 2018	107
Tabela 40 - Proposta de Orçamento das Ações para 2018.....	107

Introdução

O presente trabalho projeto insere-se na investigação sobre o conceito de marketing interno, sendo esta investigação a base do trabalho de projeto do mestrado em Publicidade e Marketing.

O marketing interno é um conceito que contempla várias dimensões: marketing, comunicação e recursos humanos. Isto é, o marketing interno envolve estratégias de marketing aplicadas no contexto dos recursos humanos. Kotler (1998) indica que o marketing interno é um ato de contratar, formar e motivar colaboradores. Segundo Pereira (2017), a “necessidade de implementação do marketing interno surgiu na procura de ampliar o conceito de marketing, de modo, a incorporar relações de longo prazo no âmbito estratégico no interior da organização para o alcance do sucesso” (Pereira, 2017, p. 14). A importância de implementar programas de marketing interno advém da necessidade de reter um cliente importante: o cliente interno. Se juntarmos o processo de recrutamento e gestão de carreira à área de marketing (interno), será possível tornar mais apelativa toda a gestão de recursos humanos. Além destes pontos, o marketing interno ainda envolve três momentos essenciais: a cultura organizacional, a comunicação interna e a estrutura organizacional. No presente projeto, apenas foram trabalhadas e analisadas a cultura organizacional e a comunicação interna. Bekin (1995) indica-nos que o objetivo das organizações é satisfazer as necessidades do mercado onde atuam, mas para tal devem satisfazer primeiro as necessidades dos clientes internos, visto serem tão importantes como os externos. As organizações são compostas por pessoas e é por isso que se obtêm os objetivos pretendidos. Marujo (2014) refere que o marketing interno contempla três dimensões, a cultura organizacional, a comunicação interna e a estrutura organizacional. Estas três dimensões são pilares importantes para o marketing interno, pois são as que devem ser estudadas para implementar ações deste tipo.

O motivo que levou à escolha deste tema deve-se por detetarmos, enquanto cidadãos, muitas falhas nos organismos públicos, e essas falhas muitas vezes podem ser corrigidas com ações internas, ou seja, a execução prática do marketing interno. Se refletirmos sobre isto, sabemos também que o próprio conceito de marketing interno é algo considerado novo nos serviços públicos portugueses. Devido a esta situação, é importante existir ações que possam estimular os clientes internos para que, posteriormente, os clientes externos estejam também

satisfeitos. No entanto, nem sempre isto é executado pelas instituições devido à ausência de recursos humanos qualificados nestas áreas.

Portugal sofreu várias alterações a nível económico e social, que implicaram a alteração do setor de trabalho, tanto a nível privado como a nível público. Desde a crise económica, iniciada em 2008, à entrada da Troika e dos programas de retenção de custos públicos que o setor de emprego público sofreu uma grande alteração e um impacto negativo. Hoje, vemos os colaboradores públicos como uma população envelhecida, sendo muitas vezes impossível a entrada de gerações mais novas neste tipo de serviços devido a algumas restrições de recrutamento. Os organismos públicos portugueses têm melhorado as suas ações a nível de marketing e comunicação. Encontramos, cada vez mais, vários organismos que pratiquem ações de marketing público e relações públicas, publicando notícias e informações essenciais aos cidadãos para um envolvimento com o cidadão, de modo a que este esteja mais informado dos procedimentos a tomar quando recorre aos mesmos organismos. Este envolvimento com o cliente externo, o cidadão, implica claramente uma necessidade de existir também um envolvimento com o cliente interno, os colaboradores. No entanto, os organismos públicos necessitam ainda de evoluir a esse ponto, e por tal, nesta rotura, foi sugerido este projeto. A aplicação de programas de marketing interno irá envolver os colaboradores públicos em ações focadas para eles, tornando-os o centro do organismo.

Foi neste contexto que a Guarda Nacional Republicana foi escolhida como o organismo para aplicar o presente trabalho projeto na área do marketing interno. A Guarda Nacional Republicana é um organismo público gerida por dois ministérios, o da administração interna e o da defesa nacional. A dependência administrativa é assegurada pela área da administração interna e a dependência operacional da área da defesa nacional. Devido a conter uma natureza e polivalência no conceito da segurança nacional, é considerada uma força militar de segurança. Esta instituição é composta por militares, organizados num corpo especial de tropas e provida de autonomia administrativa, e por alguns elementos civis, na área administrativa. A sua missão é garantir a legalidade democrática, a segurança interna, os direitos dos cidadãos e colaborar na execução política da defesa nacional. Tendo como base a oportunidade de identificar se existem ações de marketing interno no contexto deste organismo e como objetivos de investigação a concordância destas ações e necessidades dos elementos da GNR, conduziu-se esta investigação.

Considerando a estrutura do trabalho projeto, esta encontra-se dividida em quatro capítulos, nomeadamente, o enquadramento teórico, a caracterização da realidade destinatária do projeto, a investigação de suporte e a apresentação do projeto.

O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, baseado em quatro temas importantes para o estudo, compreensão e desenvolvimento do projeto. O primeiro abrange o conceito de marketing e o conceito de marketing interno, envolvendo as suas abordagens teóricas e objetivos. O segundo envolve delimitar os fatores determinantes para a eficácia de um projeto de marketing interno, abordando a cultura organizacional, a comunicação interna e os instrumentos de marketing interno. O terceiro envolve a vertente teórica da caracterização de um plano de marketing interno, o que inclui a sua implementação, as políticas de marketing interno e a sua segmentação. Por último, o quarto aborda a avaliação do projeto de marketing interno, dos seus resultados e do respeito por 25 leis definidas por Carvalho (2008).

O segundo capítulo envolve a apresentação da realidade destinatária do projeto, que engloba dois momentos de análise. O primeiro caracteriza a instituição trabalhada no projeto, a Guarda Nacional Republicana (GNR) e a análise do seu mercado interno. A segunda envolve uma análise sobre a instituição em causa, a nível interno e externo, das suas forças, as suas fraquezas, as suas oportunidades e as suas ameaças (SWOT).

O terceiro capítulo corresponde à investigação de suporte do projeto, e envolve três momentos de análise. O primeiro envolve os objetivos propostos para a investigação. O segundo abrange o método utilizado na investigação. O terceiro diz respeito à análise de resultados, desde a caracterização da amostra à análise da variância.

O quarto, e último, capítulo abrange a apresentação do projeto em si, ou seja, do plano de marketing interno. Este envolve quatro momentos importantes para o desenvolvimento do plano. O primeiro é sobre o diagnóstico, isto é, é efetuado um resumo, por item, da investigação de suporte, resultados de investigação e análise interna da instituição, terminando com uma conclusão dos pontos essenciais desse diagnóstico. O segundo envolve a visão estratégica do projeto, nomeadamente a segmentação proposta e os objetivos dessa visão. O terceiro é o plano de ações do projeto, envolvendo o desenvolvimento do marketing-mix interno, as ações do mesmo, a calendarização das ações e o orçamento do plano. Por fim, conclui-se com o quarto momento, que é a avaliação do plano.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. O Marketing e o Marketing Interno

Atualmente vivemos num contexto global a nível económico e social! Para as empresas serem competitivas, neste contexto, devem procurar soluções, a nível interno e a nível externo, de modo a responder a possíveis défices. Isto irá permitir que as empresas possam destacar-se numa circunstância de grande concorrência. Foi nesta conjuntura que o marketing surgiu, tendo como objetivo a criação e o desenvolvimento da diferenciação para alcançar a atenção dos clientes (Mota, 2016).

O marketing é um conceito de estratégia e persuasão que subsiste desde a existência do comércio, continuando a despertar as necessidades dos consumidores. Este conceito é muito importante para o mundo empresarial, tendo sido bastante estudado e sofrido uma evolução de diversas perspetivas ao longo do tempo (Pereira, 2017).

Skacel (1992 cit. por Mota, 2016, p. 15) designa o marketing como um conjunto de “atividades de promoção, vendas e publicidade” com o objetivo de aumentar o número de clientes que consumam esses produtos. O autor indica que existem três fatores fundamentais para o sucesso do marketing, sendo eles:

1. O produto deve preencher as necessidades do consumidor;
2. Campanhas de marketing eficiente que permitam introduzir o produto no mercado próximo ao consumidor;
3. Um plano de marketing com estratégias para proceder à implementação de projetos com o intuito de obter os objetivos definidos.

Para Kotler (1998), o marketing é um sistema social de criação e transação de produtos e serviços que permite às pessoas obterem o que necessitam e desejam, para preencher as suas necessidades. Na mesma opinião, Neto, Machado e Silva (2010) indicam que o marketing vai além do ato de vender, atingindo também a satisfação das necessidades dos clientes. Assim, o marketing atual pretende compreender, antever, gerar e comunicar esta satisfação.

O marketing representa um “processo contínuo e ininterrupto, o qual engloba toda a organização e o mercado em que ambos estão inseridos” (Barth e Negri, 2012, p. 2). Tem como objetivo responder às expectativas dos clientes, trabalhando a ideia de satisfazer as necessidades e

os desejos do público consumidor de um determinado produto ou serviço (Barth e Negri, 2012).

Segundo Barnes, Fox e Morris (2004), o marketing está originalmente direcionado para os clientes de mercado externo. Atualmente verificamos que é importante compreender melhor os clientes de ambos os mercados, externos e internos. É exatamente nesta perspectiva que emergiu o marketing interno, na pesquisa de uma abordagem dos clientes internos pelos clientes externos.

Com a progressão de investigação em marketing, observou-se que existe uma atenção direcionada para o interior das empresas (Barth e Negri, 2012). O marketing que trabalha o interior da empresa permite envolver “uma série de tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõe a organização” (Brum, 2003, cit. Barth e Negri, 2012, p. 2). Barth e Negri (2012, p. 3) ainda diferenciam o marketing, que “contribui com ações voltadas ao ambiente externo da empresa”, do marketing interno, que “foca suas forças na estrutura interna da organização, dando ênfase ao colaborador, com o intuito de satisfazer as partes envolvidas”.

Segundo Foreman e Woodruffe (1991), a definição de marketing interno ainda não é universal, ou seja, existem perspectivas diferentes deste conceito. O que podemos encontrar é um conjunto de opiniões que se completam.

Oliveira (2010) indica que o marketing interno apresenta-se como uma ferramenta de gestão para motivar, organizar e garantir que os trabalhadores estejam informados sobre a organização, os seus objetivos e políticas, de modo a envolvê-los na própria cultura organizacional.

Segundo Vrontlis, Thrassou e Zin (2010), o reconhecimento da importância do papel dos empregados, na maioria das empresas, é o grande motivo para a adoção de estratégias de marketing interno. O conceito de marketing interno acaba por permitir visualizar a importância do mercado interno numa organização e incutir aos colaboradores a cultura organizacional, que muitas vezes é direcionada para o cliente externo e para a qualidade dos seus produtos e serviços.

O marketing interno é um ato de contratar, formar e motivar colaboradores que pretendem realizar um excelente atendimento aos clientes externos (Kotler, 1998). É importante o marketing interno preceda ao externo, pois para se oferecer um serviço externo é necessário formar bem os colaboradores sobre esse mesmo serviço (Kotler, 1998). Também Remondes (2010) indica que o marketing interno é uma conjuntura elementar para o sucesso do marketing. Se fizermos ações de marketing sem utilizar estratégias de marketing interno corremos o risco de falhar essas ações de marketing direcionadas aos clientes externos.

Relativamente a estratégias de marketing, Camara, Guerra e Rodrigues (2007) referem que existem estratégias que são implementadas externamente sem que sejam primeiramente

difundidas internamente. Este tipo de situações fere a imagem da organização, afetando-a de forma negativa, podendo existir perdas de clientes externos e internos. Assim, as organizações devem trabalhar de maneira integral para ambas as estratégias (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Kotler (2000) refere que uma oportunidade de marketing existe enquanto a organização puder beneficiar relativamente das necessidades dos clientes de um delimitado segmento. Se aplicarmos o que foi nos dito por Kotler no mercado interno, o nosso segmento de oportunidade são os colaboradores.

Para Berry (1981) o principal objetivo orientador do marketing interno é o conceito de cliente interno. Segundo este autor, os colaboradores devem ser tratados como clientes internos para garantir uma maior satisfação e desenvolver uma consciência sobre a atenção aos clientes externos. Acabamos por utilizar o termo “interno” para fazer referência a estratégias que são específicas para o mercado interno das empresas. Para isso, recorre-se a vários departamentos, tais como, o de recursos humanos e o de marketing e comunicação. Segundo Bekin (1995 cit. por Carvalho 2004), o marketing interno simplifica as comutas internas a executar, criando pontes e construindo relacionamentos à medida que se dividem objetivos. Isto implica um trabalho de equipa, num contexto de cooperação e integração pela inclusão dos vários departamentos da organização.

No entanto, Grönroos (1993) indica que o departamento responsável pelas ações de marketing interno deve ter em consideração que as relações se ampliam quando são acrescentados novos produtos no envolvimento com o cliente. Assim, o marketing acaba por ser tradicionalmente detido apenas por um departamento (o de marketing e comunicação) e esse é o responsável pela relação com os públicos. Drucker (1999) menciona que a instituição tradicional foi criada para obter continuidade na sua evolução, isto é, cada organização, independentemente do seu objetivo e atividade, deve ser recetiva face à mudança sendo necessário um esforço para evoluir.

O marketing interno acaba por ser considerado uma filosofia para gerir os recursos humanos, já que é um sistema holístico de integração de múltiplas funções (George, 1990). Esta proposta é reafirmada por Glassman e McAfee (1992), que referem o marketing interno como o meio integrado nas estratégias de marketing e nas funções dos colaboradores, tornando-os numa fonte para a prática do marketing. Rafiq e Ahmed (1993) indicam que o marketing interno é um meio de esforço que tem de ser planeado para superar os obstáculos das organizações à mudança, de modo a alinhar, motivar e integrar os colaboradores na implementação efetiva das estratégias corporativas e funcionais das organizações. Cada estratégia de mudança deve ter em conta o

marketing interno, para ultrapassar a estagnação e motivar os colaboradores a atingir os objetivos desejados.

Grönroos (1993) indica que existe uma falha na tomada de decisão numa organização quando um colaborador, que tem contato direto com o cliente final, não tem autorização para agir de uma forma mais livre. O autor destaca o conceito de endomarketing como uma estratégia de gestão, cujo foco é conscientizar os colaboradores como clientes. Cobra (2001) indica que a palavra endo significa um movimento para dentro, demonstrando que o conceito elegido por Grönroos (1993) é de marketing interno. Assim, o endomarketing deve ser inserido na filosofia de gestão estratégica e desenvolver destaque para as organizações aumentarem o reconhecimento nos processos internos (Grönroos, 1993). Brum (2010) defende que o conceito de marketing interno e o conceito de endomarketing são conceitos que têm o mesmo significado, pois endomarketing é marketing interno, ou seja, o marketing direcionado para o interior da organização.

Os autores Rafiq e Ahmed (2000) indicam que o marketing interno é uma estratégia planificada para motivar os empregados, recorrendo a técnicas de marketing para implementar e agregar objetivos e estratégias empresariais orientadas para o cliente. E Kotler (2003, p. 57) detém a mesma opinião, pois “jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”. Cobra (2001) refere que os objetivos do marketing interno devem motivar o cliente interno, para obter um bom desempenho na relação com o cliente externo. Assim, é importante proporcionar o maior envolvimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos para o cliente externo, melhorando a imagem da organização.

Kotler (2003) frisa que a organização deve permitir incentivos adequados para a consecução dos objetivos, pretendendo estimular uma performance a longo prazo. O autor indica que as organizações têm que desenvolver uma proposição cativante para os clientes internos e externos, já que o objetivo de marketing é desenvolver o conceito de clientes, incluindo o de clientes internos. Boog (1999) refere que as relações com os colaboradores incluem os conteúdos da interação da organização com este tipo de público, retratando-se na forma sintetizada como a organização se relaciona com eles.

Na perspetiva de Caetano e Rasquilha (2010), o marketing interno é observado como uma série de estratégias de gestão, com a finalidade de desenvolver uma organização apta de compreender o seu próprio mercado e de relacionar-se com o público-alvo, de modo a oferecer serviços de qualidade. Estes autores indicam que a estratégia de gestão intrínseca é o próprio colaborador. Esta estratégia pretende despertar no mesmo uma recompensação pelo seu

desempenho, por verificar que o cliente final (externo) ficou satisfeito com o serviço fornecido e fidelizado com a marca.

No entanto, Remondes (2010) refere a importância do marketing interno numa organização, já que sem o mesmo a organização não conseguirá rentabilizar a vantagem de ações de marketing, sem se focar também nas estratégias de marketing interno. Para destacar as estratégias temos o produto, os colaboradores, os canais utilizados e a própria imagem institucional (Kotler, 2000). A estratégia é relevante se for efetuada através de um conjunto de ações que trazem exclusividade e vantagens competitivas, uma vez que estamos num mundo de massas e qualquer característica tangível está disponível para os consumidores. Para isso, para a empresa ser “única”, deve-se destacar através dos colaboradores, que acabam por ser um capital único de destaque desse mesmo mundo (Kotler, 2000).

Penteado (1999, p. 2), assim como Kotler (2000) e Remondes (2010), refere que o marketing é um conjunto de ações integradas numa organização, com uma mentalidade difundida por ela pois é uma maneira de “mobilizar eficientemente os recursos da empresa para fazer face aos problemas e oportunidades propostos pelos fatores externos e incontrolláveis do ambiente”.

Para compreendermos melhor o conceito de marketing interno, devemos analisar a sua própria evolução, enquanto conceito e enquanto estratégia empresarial.

1.1.1. Evolução do Marketing Interno

Kotler (1998) define o marketing interno como uma maneira de contratar, formar e cativar os colaboradores capazes de servirem adequadamente os clientes de uma determinada organização, devendo assim preceder às ações externas de marketing. Seguindo esta perspetiva, Kotler (2003) ainda indica que o marketing interno teve início no Japão, com base no modelo empresarial japonês, porque existia uma preocupação com o público interno das organizações. A partir dessa altura, esse modelo empresarial responsável pelo cliente interno começou a ser difundido pelo mundo, com o surgimento e divulgação de novas técnicas e estratégias de marketing. Brum (1998) e Cerqueira (2005) concordam com esta perspetiva de evolução histórica do marketing interno, tornando assim os estrategas japoneses pioneiros desta perspetiva interna. Brum (1998) ainda menciona que esta perspetiva interna foi apresentada à comunidade empresarial americana, dando relevância do trabalho coletivo em grupo por um objetivo em comum.

No Brasil, em 1970, surge o conceito de marketing interno. Posteriormente, foi nos anos 90

que Bekin enfatizou esse conceito, dando-lhe um rótulo diferente – o de “endomarketing”. Esse conceito acabou por ser patenteado por Bekin, em 1991, no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), e, segundo Grönroos (2003), é sinónimo de marketing interno.

É na literatura de Sasser e Arbeit (1976) que surge o conceito de marketing interno, identificando a sua importância em relação ao capital humano nas empresas. Os autores ainda indicam que o capital humano é o fator crítico de sucesso das empresas, encarando os colaboradores como clientes de nível interno.

Para Oliveira (2010) o conceito de marketing interno é muito vasto, sendo a sua definição não consensual. A área de estudo do marketing interno emergiu da área de marketing de serviços, e a partir da década de 80 foram mencionadas cooperações a nível teórico e empírico sobre este novo conceito. Posteriormente, em 2003, a área de marketing direcionado para o mercado interno tornou-se mais exclusiva e de cariz comercial (Oliveira, 2010). Remondes (2010) indica-nos que o marketing interno é uma área com muita possibilidade de exploração, principalmente para os profissionais de marketing. Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007) em Portugal há poucos estudos científicos sobre o marketing interno na área de gestão de recursos humanos, destacando que o seu contributo é grande relativamente ao aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e da fidelização dos seus clientes.

Concluindo, Guerra (2013) e Marujo (2014) revelam que o marketing interno é uma área que tem evoluído e contribuído para uma melhor qualificação e satisfação dos recursos humanos, no entanto, regista-se poucas empresas e organizações que o aplicam, sendo crucial para uma empresa aplicar estas estratégias. Barth e Negri (2012, p. 10) indicam que o marketing interno não tem um conceito claro, no entanto este “envolve um conjunto de fatores que se complementam, relacionados entre si”, direcionando-se ao trabalho a nível de cooperação e integração dos diversos departamentos da empresa. Com isto, procura-se “criar um ambiente favorável com ações saudáveis, transmitindo conhecimentos que podem ser passados aos demais colaboradores da empresa” (Barth e Negri, 2012, p. 11).

Existem diversas abordagens do marketing interno, sendo importante esclarecermos que a ideia deste tipo de marketing é algo complementado com diversas opiniões de autores desta área.

1.1.2. Abordagens do Marketing Interno

Os autores Rafiq e Ahmed (2000) indicam que um fator diferenciador de uma organização é atrair os melhores colaboradores, motivá-los e retê-los para se destacar com um público interno

de uma qualidade única. Estes autores ainda concordam com Berry (1981) na medida em que os colaboradores são clientes internos e as funções/postos/categorias são os produtos que satisfazem esses clientes específicos.

Ao longo do tempo têm vindo a existir diversas visões acerca do marketing interno, sendo que Rafiq e Ahmed (2000) encontram três grandes grupos:

1.1.2.1. Motivação e Satisfação dos Colaboradores

Esta perspetiva tem por pressuposto que são as pessoas que geram os produtos e serviços servidos aos clientes. Segundo George (1977), é extremamente importante ter os colaboradores genuínos e motivados, partindo do princípio que para uma organização ter clientes satisfeitos, deve ter primeiro os seus colaboradores satisfeitos.

Segundo Kotler (1992) o marketing interno é uma série de ações que estão destinadas ao cliente interno, partindo de uma motivação e formação dos colaboradores que têm uma relação direta com o cliente externo, devendo assim ser possível oferecer serviços adequados aos clientes. Nessa perspetiva, Grönroos (1985) e Kotler (2000) indicam que a criação de um quadro concetual para o marketing de serviços (o Triângulo dos Serviços) tem como objetivo de integrar as ações de marketing e as ações internas.

Para Carnevalli e Tófani (2008) o marketing interno é um instrumento de gestão altamente estratégico, permitindo concentrar todos os componentes da organização numa única visão, sendo a sua aplicação essencial para a consecução do êxito da organização.

Os autores Peltier, Nill e Schibrowsky (2013) acrescentam ainda que o marketing interno incrementa a produtividade interna da organização, uma vez que motiva os colaboradores. As três causas para o sucesso destas estratégias direcionadas ao público interno são a posição remuneratória, um bom ambiente de trabalho e uma qualidade de formação.

Assim, concluímos que as ações de marketing interno têm sucesso se forem implementadas numa organização que tenha a conceção destas ações e esteja ou pretenda estar envolvida também com o mercado interno (Bellaouaied e Gam, 2011).

1.1.2.2. Orientação para o Cliente

Esta perspetiva remete-nos para a ideia da interação de vendedor e cliente e o seu impacto na compra e na repetição dessa compra (Grönroos, 1981 cit. Rafiq e Ahmed, 2000). Dessa mesma

interação surge uma oportunidade de marketing para a organização, sendo crucial ter um público interno orientado para o cliente.

O contexto interno de uma organização pode ser influenciado de maneira positiva, criando uma motivação e uma orientação para o cliente, mercado e vendas com uma abordagem interna de marketing de modo a aplicar estratégias neste tipo de público (Grönroos, 1985 cit. Rafiq e Ahmed, 2000).

1.1.2.3. Estratégia e Implementação da Mudança

Neste ponto, segundo Rafiq e Ahmed (2000), o marketing interno é analisado como um meio para implementação de mudanças nas organizações, pretendendo atingir os seus objetivos estratégicos. Assim, Rafiq e Ahmed (2000, p. 69) cit. Winter (1985), que indica a importância de “alinhar a formação e a motivação dos colaboradores com os objetivos da empresa”, já que este processo permite a compreensão do papel e valor dos programas de marketing interno.

George (1990) ainda refere que o marketing interno é um processo holístico de incorporação de numerosas funções, pois trata-se de uma política para gerir os recursos humanos. Também Glassman e McAfee (1992) concordam com a perspectiva do autor, pois o marketing interno é integrado no marketing. Rafiq e Ahmed (2000) indicam que o marketing interno acaba por ser visto como um instrumento genérico de implementação de qualquer estratégia organizacional, seja interna ou externa, de modo a ser possível diminuir o afastamento entre os departamentos da empresa.

O marketing interno é considerado um programa planeado, de modo a superar a resistência das organizações à mudança, promovendo a motivação e integração dos colaboradores na execução de estratégias organizacionais (Rafiq e Ahmed, 1993). Bekin (1995) e Carvalho (2004) concordam com a definição anterior, pois indicam que o marketing interno facilita a interação a nível interno, desenvolvendo os relacionamentos de acordo com os objetivos partilhados.

1.1.3. Objetivos do Marketing Interno

O objetivo crucial do marketing interno é “despertar nos funcionários uma visão holística, compartilhada do negócio, em que se inclui a gestão, metas, resultados, produtos, serviços, clientes e mercado onde atua” (Marujo, 2014, p. 23). Para tal possibilidade, os projetos de marketing interno recorrem à gestão de recursos humanos em conjunto com as técnicas de

marketing direcionadas para o cliente interno, existindo neste caso uma união entre o marketing e a gestão de recursos humanos. Na mesma linha, Grönroos (2003) indica que o objetivo do marketing interno é motivar os colaboradores para que possam demonstrar a sua satisfação aos clientes externos.

Na concepção de Costa (2010), o objetivo do marketing interno é a promoção para motivar os colaboradores, com recurso ao progresso do trabalho da empresa, pretendendo o compromisso deles com os objetivos estratégicos empresariais. Para tal, o autor indica que deve existir trocas entre o público interno e a empresa, ou seja, os colaboradores oferecem o seu trabalho como contribuição ao negócio da empresa e a empresa oferece condições favoráveis aos colaboradores. Costa (2010, p. 55-56) ainda apresenta um conjunto de objetivos referentes ao marketing interno:

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomarem melhores decisões, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização.
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, o seu desempenho alinhado à missão e a sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização.
- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças no seu ambiente de negócios, como forma de manter a sua competitividade e, simultaneamente, à preservação da sua ideologia central.
- Favorecer uma relação entre a empresa e os seus colaboradores mais duradoura e benéfica para ambas as partes.
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre o indivíduo e a empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação da sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado.
- Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipa.

O autor relata considerações importantes em relação aos objetivos do marketing interno, demonstrando que a relação do colaborador com a empresa é fundamental, pois os princípios e valores que permeiam a empresa devem ser identificados pelos colaboradores, devendo estes terem claro os propósitos da empresa para que seja possível o envolvimento dos colaboradores com o ambiente onde estão inseridos.

A estratégia interna é crucial para as empresas, já que existe um foco na sintonização e sincronização da “implementação e operacionalização das ações de todas as pessoas que

trabalham na empresa” (Marujo, 2014, p. 25). Nessa perspectiva, Castro (2007) refere que o objetivo de marketing interno é a criação e desenvolvimento dos relacionamentos internos entre os colaboradores e a empresa, havendo a partilha da cultura da empresa e desenvolvendo o conceito de cliente interno. Assim, é compreensível que o processo de marketing interno pretenda a concreção dos relacionamentos entre os colaboradores, tornando-os conscientes e confiantes devido à união desses relacionamentos, independentemente da carreira e categoria (Meira e Oliveira, 2004). Os autores indicam que se o marketing interno atingir o objetivo de satisfação das necessidades dos colaboradores, melhora a possibilidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

Já Testa (2008) indica outro objetivo do marketing interno – o crescimento e o desenvolvimento do colaborador e da empresa. É importante proporcionar ao colaborador uma aprendizagem de valor para as funções em equipa e destacar os seus contributos para o grupo.

Para Bekin (2004) o marketing interno tem como objetivo facilitar e realizar trocas e desenvolver a confiança e lealdade no relacionamento com os clientes internos, de modo a consolidar os objetivos da empresa. Neste aspeto, é crucial cativar, harmonizar e fortalecer os relacionamentos internos para melhorar a imagem da corporação e a sua importância no mercado.

Um dos princípios do marketing interno é diminuir os ruídos e rumores, recorrendo à informação direta e clara, para poder suscitar nos colaboradores os objetivos da empresa (Brum, 1998; Meira e Oliveira, 2004). Silva (1999) explica que o marketing interno é uma estratégia de gestão que pretende satisfazer um determinado público-alvo, os clientes internos, e melhorar a fluência de comunicação entre os diversos postos da empresa.

Para Dionísio *et al* (1999) o marketing interno pode ser analisado de acordo com duas abordagens: estratégica, a conceção de um ambiente interno favorável ao atendimento de clientes, e tática, a venda de serviços através de campanhas de marketing aos colaboradores recorrendo a formação e treino. Meira e Oliveira (2004) complementam os objetivos com um genérico: a motivação e consciencialização dos colaboradores sobre os clientes. Segundo Meira e Oliveira (2004), estes acabam por ser definidos como os três objetivos primários do marketing interno.

Brum (2010) indica que o marketing interno é uma estratégia empresarial e de recursos humanos que procura o sucesso do mercado e a sua continuidade. Estas estratégias empresariais permitem às empresas permanecer no mercado, destacando o colaborador como “criativo” de ideias e favorecendo a sua relação com o cliente. Segundo Brum (2010, p. 9), o marketing interno é “uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione

realização e felicidade aos profissionais”. Na concepção da autora, este tipo de marketing envolve a comunicação entre os profissionais por meios que facilitem o processo de maneira coerente emergindo resultados positivos a nível interno.

Para Bekin (1995) o objetivo do marketing interno é a aquisição da organização pelos seus colaboradores, tendo em conta a consciência do objetivo estratégico da mesma. Por isso, é instituída a relação entre as organizações e o mercado através do serviço efetuado pelos clientes internos para os externos. Assim, esta relação de clientes internos e externos é sustentada pelos planos de avaliação externa, sendo preciso primeiro submeter a relação ao público interno para posteriormente agir no externo. Este autor refere ainda que a avaliação interna deve conter um conhecimento da motivação dos elementos internos de modo a compreender as necessidades que devem ser satisfeitas e a influência sobre a cultura organizacional.

Conclui-se que os objetivos de marketing interno envolvem um trabalho com os recursos humanos, como potenciais fatores de sucesso, devendo as empresas investirem em ações de marketing interno. No entanto, essas ações devem de ter fatores que são determinantes para a sua eficácia.

1.2. Fatores determinantes da eficácia do Marketing Interno

Segundo Brum (2008), a implementação do marketing interno tem como objetivo organizar, planear, aplicar e coordenar vários programas deste género de marketing. A ideia principal deste tipo de ações é atingir o seu público-alvo – os colaboradores. Para tal é necessário conquistá-los e retê-los, recorrendo a um produto de qualidade para alcançar as suas expetativas. Para Bekin (1995) esse produto deve envolver e comprometer os colaboradores com os objetivos da empresa. Nessa perspetiva, Brum (1998) indica que a estima e a consideração pelo colaborador é importante e devem de ser utilizados pelas empresas.

É importante deter de fatores que são considerados determinantes da eficácia dos programas de marketing interno. Brum (2005), posteriormente também utilizadas por Marujo (2014), indica que as ferramentas podem ser ações ajustadas e adaptadas de acordo com o público-alvo. A autora assinala sete fatores que determinam o sucesso de um programa de marketing interno:

1. Valorização da cultura organizacional;
2. Marketing interno como um processo educativo;

3. Ferramentas que cativem o público interno;
4. Informação como responsabilidade da organização;
5. Transparência da verdade;
6. Mensagens simples, curtas e claras;
7. Impacto visual das ferramentas.

Estes sete fatores são essenciais para o desenvolvimento de ações de marketing interno, devendo ser respeitados e tidos em conta quando elaboramos projetos deste tipo.

Na perspectiva dos fatores importantes para a eficácia do marketing interno, Marujo (2014) indica que existem pilares importantes neste contexto, entre eles estão a cultura organizacional e a comunicação interna.

1.2.1. Um Pilar: A Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um dos pilares do marketing interno pois os valores, as normas de comportamento, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto e os pressupostos básicos são decisivos na vida das organizações (Ferreira, Neves e Caetano 2001).

As organizações necessitam de interiorizar o conceito de parceiro aos seus colaboradores, de modo a torna-los eficientes, qualificados e diferenciados (Barzotto, 2011). A cultura organizacional consente o sentimento de pertença dos colaboradores, permitindo um objetivo comum entre os vários colegas (Johann, 2004). Johann (2004) ainda indica que a cultura organizacional é bastante importante e pode influenciar positivamente, ou negativamente quando mal gerida, afetando assim a imagem da própria organização.

Camara, Guerra e Rodrigues (1998) destacam que a cultura organizacional detém um papel importante na ideia do sentimento de identidade e tradição dos colaboradores. O sentimento geral é baseado no conjunto de valores e comportamentos, partilhado dentro do mesmo contexto organizacional. No entanto, uma empresa apenas tem uma cultura organizacional saudável se valorizar a diversidade, beneficiar a comunicação das ações e objetivos da empresa aos colaboradores. Isto inclui a visão dos clientes internos, o entusiasmo e orgulho pela empresa, a possibilidade de novas oportunidades de desenvolvimento e valorização das contribuições individuais e coletivas (Costa, 2003).

Para Schein (1992) a cultura organizacional é composta por três níveis diferenciados: os artefactos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos. O primeiro nível é o valor mais

superficial de uma cultura, ou seja, o mais destacável e perceptível pelos clientes internos, traduzindo-se nos produtos, serviços, linguagem, símbolos, histórias, valores e rituais da própria organização. O segundo nível refere-se aos valores significativos e relevantes para os colaboradores, definindo as próprias atitudes e comportamentos, pois abrange a filosofia, estratégia e objetivos da organização. O terceiro nível remete para a simbologia da cultura, pois reflete sobre as crenças, percepções, sentimentos e pressupostos da confiança de um colaborador.

Segundo Cazela, Filho & Ferreira (2008), com o desenvolvimento da cultura organizacional os projetos de marketing interno tornam-se mais viáveis e suscetíveis ao sucesso, pois tem uma base cultural que permite o reconhecimento e valorização dos colaboradores. Também o marketing interno, segundo Oliveira (2010), permite desenvolver um conjunto de estratégias e ações para os colaboradores sentirem-se envolvidos na própria cultura organizacional.

É importante destacar que o trabalho neste pilar é essencial e crucial para o marketing interno, pois o desenvolvimento de estratégias permite estimular a motivação dos colaboradores e posteriormente atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Toda a conjuntura deste pilar é bastante importante, pois envolve o colaborador com a organização e estimula os pontos essenciais para que este se sinta motivado. No entanto, é importante ter em atenção se a empresa é apta ou não para implementar programas de marketing interno, dimensionando o contexto e verificando o cumprimento dos requisitos. Se existir uma quebra, os programas futuros terão mais descrédito e insegurança por parte dos colaboradores (Brambilla, 2005).

1.2.2. A Comunicação Interna como instrumento de Marketing Interno

Juntamente com a cultura organizacional, a comunicação interna é outro dos pilares essenciais do marketing interno. Este instrumento é bastante importante para uma organização (Marujo, 2014), implicando a disponibilização de informação específica que possa ser fornecida aos clientes internos, pois sem a informação não será possível a reprodução de produtos internos.

Brum (2005) indica que a adaptação da comunicação interna e das suas ferramentas é essencial para os programas de marketing interno, visto que o marketing interno é a maneira de desenvolver a motivação dos colaboradores com recurso a ações internas. Com a comunicação interna é possível, posteriormente, atingir os objetivos definidos no plano de marketing interno.

Qualquer processo de alteração da estrutura organizacional depende da comunicação com os diversos colaboradores. Para tal acontecimento, é importante recorrer aos instrumentos

disponíveis e ações integradas no plano de comunicação interna da empresa. O objetivo do plano é manter a informação circulante aos colaboradores, de modo a ser perceptível os objetivos da empresa. Assim, Inkotte (2000) frisa que a comunicação interna é bastante importante num plano de marketing interno.

Segundo Marujo (2014), as organizações criam uma relação duradoura com o seu público interno, desde a conceção e manutenção de canais abertos de comunicação, permitindo que as informações possam fluir em ambos os sentidos, de cima para baixo e de baixo para cima. Aqui a tarefa do marketing interno é transmitir informações no momento certo, recorrendo aos canais adequados, com coerência e transparência. Outra tarefa do marketing interno é trabalhar a informação, de modo a que possa estimular a curiosidade e a procura de informação por parte do recetor (colaborador).

Também Villafañe (1993) indica-nos que existe uma dependência orgânica da gestão da comunicação interna sobre o departamento de recursos humanos e o departamento de comunicação de uma organização. O autor expressa na sua opinião que “a dependência da direção de comunicação é clara, já que esta é uma função transversal a todas as políticas corporativas, tem um âmbito de competência mais extenso que os recursos humanos e possui uma maior capacidade de representação do conjunto da empresa do que aquela” (Villafañe, 1993, p. 242), havendo necessidade de existir uma cooperação entre estes dois departamentos.

Para Nguyen-Thanh (1991, p. 33 cit. por Villafañe 1993, p. 244) a “primeira missão de uma estratégia de comunicação interna é criar as condições necessárias para a situação da estratégia geral da empresa”, o que se traduz na necessidade em rever os canais da comunicação interna para que as mensagens a difundir possam ser reais e imediatas, existindo essencialmente a possibilidade de um feedback.

Assim, segundo Villafañe (1993), a comunicação interna detém objetivos que envolvem os colaboradores, criando uma harmonia das ações da empresa que permitem a mudança de atitudes e melhoria da produtividade. A comunicação interna é “um instrumento imprescindível para conseguir o envolvimento do pessoal” (Villafañe, 1993, p. 244).

Villafañe (1993) ainda indica que a função da comunicação interna rege-se por três princípios comuns: a integração da comunicação interna na gestão da empresa, a avaliação constante do clima interno e a absorção de uma visão mais estratégica. Também analisamos que o autor compreende 4 fases simultâneas para as ações de comunicação interna como o diagnóstico, o planeamento, o plano de ação e o seguimento.

A comunicação para o público interno é uma ferramenta imprescindível para a

implementação dos programas de marketing interno, devendo este ser o meio pelo qual se consegue atingir o cliente interno. Para tal, a comunicação interna deve ser transparente, democrática e participativa para ser relevante ao crescimento e desenvolvimento da organização (Nóbrega, 2010).

A ausência de comunicação e partilha de informações na organização, entre os colaboradores, é algo prejudicial já que permite o desconhecimento sobre a estrutura organizacional, as suas características e incentiva à falta de interação e cooperação entre os departamentos. Isto acaba por afetar o crescimento da organização e a sua imagem no mercado (Silva, 2013).

Segundo Silva (2010), Skwara, Panella, Mendonça, Cremonine, Goulart, Lopez e Glogowski (2012), a comunicação interna é um fluxo de informação que acontece no interior de uma organização, desenvolvendo a relação entre colaboradores e departamentos que a compõem, com o objetivo de fortificar e disseminar a cultura organizacional.

Para Black (2001, p. 175) os colaboradores são “uma especial e importante entidade com interesse na empresa”, sendo preciso implementar uma boa gestão de comunicação interna de modo a dar conhecimento da informação internamente sobre as ações da organização e motivar o público interno. A autora ainda define dois objetivos principais para a comunicação interna, sendo o primeiro a rapidez e eficácia da difusão da informação, e o segundo, encorajar e motivar os colaboradores para haver um maior envolvimento de ambas as partes interessadas.

Segundo Westphalen (1989), cit. por Villafañe (1993), a comunicação interna é analisada através de dois níveis diferenciados de avaliação: a ação comunicativa e os resultados. Numa ação deste tipo, deve-se ter em conta, de forma detalhada, o emissor, a natureza da mensagem e o momento quando se comunica. Já na avaliação de resultados é importante reter as expectativas do público interno, o conhecimento real da organização, e a imagem da organização projetada a este público.

Podemos concluir, de acordo com a revisão de literatura, que a comunicação interna é fundamental e crucial para o desenvolvimento de uma organização. Assim, Westphalen (1989), cit. por Villafañe (1993), refere que a conceção das mensagens de comunicação tem como prioridade o público interno e à posteriori o externo, tornando a mensagem mais eficaz, principalmente se for comunicada com cuidado, clareza, originalidade e especificidade.

1.2.2.1. A Comunicação Interna Digital

Há algum tempo atrás, poucas organizações tinham newsletters para comunicar com os clientes. Já para comunicar com os seus colaboradores, essas newsletters eram ainda mais raras. Isto porque existia um custo de desenvolvimento e expedição das mesmas, o que elevava os custos de comunicação para a maioria das organizações (Carrera, 2012).

Carrera (2012) indica que, atualmente, existem novos meios de comunicação interna, pois, com a massificação da internet, muitas organizações usufruíram da mesma para comunicar de uma forma mais periódica. No entanto, essa comunicação ocorria mais a nível externo do que interno. O autor ainda refere que a coerência é um dos grandes desafios da comunicação, pois os canais já existem.

Com a tabela 1, podemos analisar os novos meios disponibilizados por Carrera (2012).

Meios	Definição
Intranet	Um género de internet interna para a organização, com acesso exclusivo aos colaboradores. Este meio permite o acesso comum aos ficheiros da empresa e tem possibilidades infinitas.
Email	Permite a partilha de informação de uma forma rápida e eficaz, independentemente da localização dos destinatários.
Instant Messaging	Trata-se de uma ferramenta de comunicação imediata, com uma desvantagem a nível da improdutividade de muitos colaboradores.
E-Newsletters	São boletins de carácter informativo digitais que disponibilizam informação específica, temporal e real de uma maneira personalizada e atempada a cada destinatário.
E-Learning	É um meio que permite a formação à distância com recurso ao mundo digital, devendo esta ser uma solução bastante importante eficaz, de comunicação rápida e eficiente para os colaboradores.
Microblogging	Trata-se de um blog que permite aos usuários fazer e publicar atualizações de breves textos. Permite restringir um grupo de públicos-alvo.

Tabela 1 - Os novos meios de comunicação interna (Carrera, 2012)

Com isto, Carrera (2012) indica que atualmente vivemos numa nova realidade e as organizações estão em constante movimento. Segundo o autor, existem diversos colaboradores

em espaços físicos diferentes, e para comunicarem devem de estar interligados, através de meios digitais criados pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Se existem dispositivos móveis que permitem comunicar com clientes, também podem ser utilizados para a comunicação interna (Carrera, 2012).

Na perspetiva de Carrera (2012), a forma como as empresas trabalham e avaliam está em constante evolução. Carrera (2012) ainda indica que os dispositivos móveis permitem à organização comunicar de forma real, espontânea e rápida.

Também Marujo (2014) indica que o mundo digital está a alterar paradigmas nos negócios, nivelando o acesso à infraestrutura da informação, da internet e da intranet. Estas fornecem um poder aos colaboradores, influenciando a comunicação e acelerando a sua disseminação e o seu acesso. Isto acaba por ter repercussões diretas nos custos e no retorno do investimento da organização. Ao mesmo tempo, é importante desenvolver soluções ricas e flexíveis, e essas soluções são um desafio principal no desenvolvimento da organização, e os recursos humanos intervêm diretamente nesse desafio.

Por fim, Carrera (2012) indica que é importante existir uma continuidade no processo da comunicação digital, visto ser um meio que está em constante desenvolvimento tecnológico.

1.2.3. Os Instrumentos Operacionais do Marketing Interno

Marujo (2014) refere que é complexo todo o processo de marketing interno, desde atrair a reter recursos humanos qualificados. Por isso, é importante a criação de programas e planos de recursos humanos para permitir a gestão do desempenho dos colaboradores, de modo que estes se sintam comprometidos e motivados com as suas funções.

Brum (2010) indica que a organização deve utilizar as técnicas e estratégias de marketing para que a informação possa ser consumida de uma maneira rápida e intensa. A maneira de transmissão poderá ser através das ações de marketing interno, recorrendo assim a instrumentos que sejam eficazes e direcionados para o interior da organização.

Segundo Marujo (2014), podemos verificar que o marketing interno é constituído por ferramentas e estratégias igualmente empregues no marketing externo, com mercados diferentes, o interno e o externo. A elaboração deste tipo de projetos pretende abranger um conjunto de ações, no entanto, “deverá conceber, como elemento norteador, o desenvolvimento eficaz de relacionamentos entre as pessoas internas à organização e que isso seja compatível com o seu público externo” (Marujo, 2014, p. 77).

Segundo Grönroos (2003), podemos citar algumas proposições gerais do marketing interno, tais como:

- 1) O Treino e o Desenvolvimento, que receciona os novos colaboradores e a sua formação sobre a gestão da organização;
- 2) O Suporte da Administração e o Diálogo Interno, são colaboradores que devem facilitar e liderar as ações envolvidas nos programas de ferramentas e estratégias da organização (ações tipo diálogos informais, incentivos, envolvimento nos processos de tomada de decisão, constante feedback e o clima organizacional favorável e satisfatório);
- 3) A Comunicação Interna de massa e o Suporte da Informação, a utilização de recursos como a intranet, multimídia, reuniões, boletins, palestras e jornais internos são auxiliares no estímulo e desenvolvimento da comunicação entre todos na organização;
- 4) A Gestão de Recursos Humanos, deve haver um cuidado por parte da organização desde a atração de um colaborador, pretendendo que esta tenha um programa estruturado a nível de recursos humanos, com empowerment que consiste em dar autoridade ao colaborador para que possa descobrir soluções para as questões ocorridas e tomar decisões que consigam responder às necessidades dos clientes sem ter a carência de consentimento superior;
- 5) A Comunicação Externa de massa, tratando-se de ferramentas de comunicação aplicadas pelo marketing externo que permitem construir uma imagem credível, tranquila e confiante, devendo ser esta apresentada em primeiro lugar aos colaboradores para evitar comprometimento da campanha externa;
- 6) O Desenvolvimento de Sistemas e Suporte Tecnológico, tendo em conta que vivemos numa época digital, é importante deter de bases de dados com as preferências dos clientes internos e externos, sendo importante um suporte tecnológico sólido e um sistema de informação de dados eficiente para definir decisões cruciais e vitais para obter resultados estratégicos relativos e rápidos;
- 7) A Recuperação Interna de Serviço, devendo existir uma reflexão da organização para assumir e recuperar a autoestima e motivação dos colaboradores, recorrendo a ações constantes que saibam distinguir as diferentes personalidades dos colaboradores (existir um “jogo de cintura”);
- 8) A Pesquisa de Mercado e Segmentação, deve-se a investigações internas, e externas, possibilitando a análise e compreensão das necessidades e preocupações dos públicos, sendo este um bom indicador para as ações a desenvolver de modo a melhorar a

performance da organização.

Quando se inicia funções num organismo, esse organismo deve apresentar o seu quotidiano ao novo colaborador, ou seja, o ambiente, a filosofia e os objetivos de trabalho (Meira e Oliveira, 2004). Para tal, existem várias ferramentas que permitem a transmissão da informação, sendo o mais aplicado o manual de procedimentos da organização. É de referir a importância que os dirigentes percebam o seu papel, de transmitir aos colaboradores a ideia que existe um compromisso por parte de todos com a organização, de maneira a despertar um espírito de equipa, colaboração e confiança (Meira e Oliveira, 2004).

Para Brum (2005), existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para a aplicação do marketing interno. A tabela 2 apresenta os instrumentos apresentados pela autora.

Instrumento	Particularidades
Multimédia Institucional ou de produtos	Permitem o conhecimento da equipa interna sobre a realidade da organização.
Manuais internos	Permitem a integração ou divulgação de produtos, serviços, lançamentos da organização e contribui para o reforço de aspetos da cultura organizacional.
Revistas internas	Permitem a utilização de símbolos que atraí o interesse para compreender a informação disponibilizada.
Jornais internos	Permitem a valorização do colaborador no destaque de alguma função, informar datas festivas, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos. Detém de informações relativamente aos recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários.
Programas de televisão	Permitem apresentar novidades da organização aos colaboradores.
Multimédia motivacional	Permitem comunicar novas informações, recorrendo a uma vertente emocional de todos

	os níveis dos colaboradores, demonstrando uma preocupação com os mesmos.
Canais diretos	Permitem reuniões com os órgãos superiores de gestão.
Traje interno	Dizem respeito às fardas aplicadas pela organização, assim como os seus possíveis acessórios de moda.
Intranet	Redes de internet exclusivamente internas que permitem o acesso rápido a informações da organização.
Convenções e palestras internas	Recorrem a equipas internas para divulgação de atividades, podendo ser programas para apresentar novidades, a evolução e perspetivas futuras da organização.
Rádios internas	Permitem divulgação de notícias organizacionais.
Vídeos jornais	Permitem divulgação de eventos, lançamentos e declarações dos diretores ou gestores.
Memória da empresa	Recorrem à história da organização, de maneira a passar a sua evolução para os colaboradores mais novos.
Datas festivas e aniversários	Oferta do dia para comemoração datas significativas e importantes.
Reuniões relâmpagos	Permitem a transmissão de informações importantes que devem ser divulgadas de maneira rápida (caso de momentos de crise).
Reuniões de liderança compartilhada	Permitem o envolvimento dos colaboradores com as chefias para debate de assuntos importantes da organização.
Conferências telefônicas e vídeo	Permitem uma comunicação mais longínqua por parte de alguns gestores, recorrendo a meios tecnológicos.

Mensagens virtuais	Tratam-se de mensagens informativas transmitidas no monitor do computador.
Email	Canal direto de transmissão de informação, importante para a comunicação rápida entre os colaboradores.

Tabela 2 - Os instrumentos de marketing interno (Brum, 2005)

Os instrumentos propostos por Brum (2005) dependem dos objetivos definidos pela organização, indo em conta com a sua possível evolução tecnológica e recursos financeiros.

Podemos também afirmar que existe uma relação entre as proposições de Grönroos (2003) e Brum (2005). Portanto, os instrumentos de marketing interno apresentados pela autora são sustentados também por outros autores.

Brum (2010, p. 52) ainda afirma que a divulgação tem início nos materiais de integração, isto é, “no momento em que o empregado ingressa na empresa”. A autora refere que os manuais de acolhimento devem conter cinco principais capítulos: quem somos, como pensamos, o que oferecemos aos nossos colaboradores, o que esperamos dos nossos colaboradores.

Já Bohnenberger (2001) indica que o material promocional, as pesquisas de satisfação, os eventos internos, a intranet e os jornais internos são as ferramentas mais eficientes e eficazes.

Para finalizar, é importante sempre segmentarmos o nosso target, adaptando os instrumentos a determinados públicos, pois cada grupo é diferente dentro da empresa, um exemplo disso são as carreiras gerais da administração pública, pois cargos de técnicos superiores e cargos de assistentes operacionais têm características e funções diferentes.

1.3. O Plano de Marketing Interno

Para construir um projeto desta categoria é necessário compreender o compromisso das pessoas de uma organização e o bom desempenho no atendimento ao cliente, sendo neste caso o externo (Vasconcelos, 2005). Segundo Ropelato (2011), não basta apenas atrair os melhores talentos para reter os clientes internos, é importante mantê-los satisfeitos e felizes por participarem nos projetos da organização.

O plano pretende apoiar as organizações e precaver resultados inconvenientes e um contrabalanço para uma melhor imagem dos serviços da organização perante os clientes externos.

Ou seja, o marketing interno detém uma importância estratégica, devendo ser unido ao marketing e assim “funcionar como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente externo”, segundo Marujo (2014, p. 29).

Segundo Brambilla (2005), o marketing interno promove os relacionamentos internos na organização, tendo por base a relação entre todos os elementos de uma organização. Esta promoção é captada pelas ações internas que criam abertura à comunicação interna e aproximação de chefias e subordinados com o objetivo de desenvolver um respeito mútuo.

Bekin (1995, p. 36) indica que “a harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes”, evidenciando três princípios para se conceber o procedimento de marketing interno. Estes princípios são: a retenção e conquista de clientes (através de um serviço de excelência), o envolvimento entre os colaboradores com a organização, e a sua prioridade como clientes internos. Esta observação indica que é essencial tratar o colaborador como cliente, sendo que o marketing interno é um sistema holístico que engloba o colaborador como um elemento com uma vida profissional saudável, existindo posteriormente um caminho positivo para o meio familiar e social. É importante analisar as condições para a implementação de estratégias de marketing interno baseadas na integração da estratégia da organização, a transmissão de informação e apoio das chefias de direção, devendo também incluir os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional (Bekin, 1995).

Bekin (1995) ainda refere que é importante o envolvimento dos elementos intermédios no sistema organizacional e na pirâmide hierárquica, visto que tem como objetivo tornar estes em ativos de alteração e trazer uma nova atitude para envolver os colaboradores, transmitindo a ideia de que são todos influenciadores nas ações de marketing da organização.

Em relação ao plano de marketing interno, Bekin (1995) indica que para iniciar o mesmo é necessário primeiro realizar uma avaliação, para compreender a realidade do contexto, e depois um plano de ação. A avaliação precisa rever a envolvente interna, o perfil dos colaboradores, a avaliação da execução global, a avaliação das seções na relação com os clientes e ao nível de integração entre departamento, avaliação do potencial dos colaboradores e a imagem da empresa (Marujo, 2014). Marujo (2014) indica que o efeito das ações obedece à ponderação da organização às verdadeiras necessidades dos clientes internos, devendo por isso ter conhecimento real dos colaboradores de modo a identificar os pontos que merecem atenção.

Para Bekin (1995) o plano de marketing interno deve conter três momentos diferenciados: o plano (10%), a gestão e a execução (90%). Para este autor existe a necessidade do envolvimento

dos dirigentes da empresa para que se possa executar e gerir o plano de forma correta.

Lings (2004) concorda com Bekin (1995) sobre o modelo de orientação do marketing interno, na medida em que é feito com uma pesquisa/análise para avaliar os aspetos internos da empresa. O autor ainda acrescenta mais dois pilares: a comunicação interna e a capacidade de resposta interna. A avaliação diz respeito à identificação de trocas de valor, às condições externas do mercado dos colaboradores, ao segmento de mercado interno e às estratégias para cada segmento. A comunicação interna refere-se à comunicação entre as chefias, colaboradores, administração e a sensibilidade dos gestores sobre os desejos e necessidades dos colaboradores. A capacidade de resposta interna atinge as vagas destinadas a satisfazer as necessidades dos colaboradores, ao sistema desenvolvido de bónus e salário, à consideração de gestão e à formação dos colaboradores.

Lings e Greenley (2005) indicam que o modelo de orientação de marketing interno deve conter uma orientação para o mercado interno, sendo esta focada ao mercado no contexto externo. Para os autores os fatores determinantes para a eficiência do marketing interno é o planeamento, de acordo com a cultura, realidade e necessidades da organização, e o processo de gestão do procedimento educativo e criativo, concluindo o processo com mensagens claras e diretas de modo a causar um impacto visual.

Segundo Bekin (1995, p. 50) uma “empresa pode estar a perder uma boa oportunidade frente ao mercado porque o seu pessoal da linha de frente não recebe informações adequadas para ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente”, o que significa que após a análise e a sua validação do plano surgem três escalões de abrangência. O primeiro escalão emerge quando a organização tem uma carência de perceção estratégica orientada para o atendimento ao cliente externo como preferência para conquista de mercado sendo essencial desenvolver uma cultura de serviço para consciencializar a ideia de marketing em todas as seções e colaboradores da organização. O segundo escalão, tendo já absorvido o escalão anterior, pretende que o processo de marketing interno se mantenha, fazendo assim com que os valores e cultura de serviço possam ser incluídos e concretos ao ambiente diário da organização com a prioridade do alargamento de oferta dos serviços aos colaboradores. O terceiro e último escalão é manter a ideia já criada de uma cultura de serviço para se desenvolver uma cultura estratégica. Esta cultura atinge os valores da mesma integrados no dia-a-dia da organização de modo a tornarem-se efetivos por ela. Ropelato (2011) acrescenta que um plano de marketing interno é eficiente se o ajustarmos à realidade da organização e à sua cultura, ter em conta uma análise SWOT, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este tipo de análise permite-nos

detetar problemas e trabalhar nas suas soluções.

Conclui-se que estes três escalões equilibram um rápido reconhecimento da situação do plano de marketing interno sem a necessidade de desenvolver um estudo complexo (Marujo, 2014). Marujo (2014) ainda menciona que estes escalões possibilitam um direcionamento das ações, visto que cada um detém um objetivo próprio e estratégias diferentes.

1.3.1. A implementação do Marketing Interno

Grönroos (1995) e Carvalho (2004) indicam que a implementação do marketing interno deve-se iniciar pelo nível hierárquico superior, ou seja, pela pessoa ou departamento que detém a posição mais elevada da pirâmide de funções e postos, devendo depois continuar no seu processo descendente. Por isso, nos cargos de direção deve existir um determinado nível de sensibilidade para analisar as condições internas porque são muito importantes, já que encaminham a cultura organizacional e apoiam nas tomadas de decisão relativamente ao desenvolvimento e implementação do marketing interno. Por isso, Carvalho (2004) refere que é imprescindível ponderar os subseqüentes valores:

- a) Compromisso, informação, conhecimento e apoio dos altos executivos da organização;
- b) Direção da empresa;
- c) Avaliação da análise interna (pontos fortes e pontos fracos) da estrutura organizacional da organização.

Assim verificamos, seguindo a ideologia de Carvalho (2004), que os meios praticados pelo marketing interno são os mesmos utilizados pelo marketing externo, divididos em dois níveis.

O primeiro nível diz respeito ao diagnóstico consistindo numa avaliação do ambiente interno na perspetiva da cultura organizacional dos colaboradores, com uma análise SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos), referentes à execução da organização. O segundo nível refere-se ao plano de ação, que se pode reconhecer três tipos de escalões de interposição interna com um plano específico individual. Por fim, o terceiro nível é executado depois da incorporação da cultura organizacional, para que posteriormente seja realizado um alargamento e adaptação dos produtos internos, de acordo com as campanhas e ações de marketing da organização.

Lindon *et al* (2004) afirmam que a implementação de ações de marketing interno envolvem uma série de fases que envolvem própria organização, como os recursos humanos e outras áreas

funcionais da mesma. Para tal implementação, estes autores identificam 5 fases importantes:

1) Diagnóstico da Envolverte Externa

Nesta fase o conhecimento de mercado externo é a solução para a organização pois permite detetar elementos pormenorizados da atividade do mercado e das imposições dos clientes internos e externos. É importante que exista a identificação das ameaças e oportunidades e verificação do mercado de trabalho do meio envolvente.

2) Diagnóstico da Envolverte Interna

Nesta fase é importante rever todas as atividades internas da organização, a sua estrutura e os recursos disponíveis da mesma. Deve-se identificar os pontos fortes e fracos da organização e efetuar um estudo de mercado a nível interno. Lindon *et al* (2004) frisam que é importante segmentar os clientes internos de acordo com as suas necessidades. Também deve-se avaliar o posicionamento da organização a nível interno e compreender se o atual posicionamento consente a atração, retenção e desenvolvimento de recursos humanos qualificados.

3) Visão Estratégica

É importante definir um posicionamento interno, nesta fase, que esteja de acordo com as propensões do mercado comum e da concorrência, precedente das análises das fases anteriores de modo a ser possível desenvolver o projeto da organização constando as grandes direções estratégicas assentadas na missão, visão, valores e cultura organizacional. Assim será possível “combater as ameaças, potenciar as oportunidades, minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes” (Lindon *et al*, 2004, p. 525). Assim, é possível delinear uma série de produtos que possam responder às diversas necessidades dos segmentos internos.

4) Plano de Ações

Esta fase pretende priorizar as ações a desenvolver, definindo os segmentos prioritários e os produtos e posicionamento que possam ser adequados à segmentação. Este plano deve conter uma série de “ações que resultam da gestão dos diversos fatores críticos de sucesso na gestão das pessoas” (Lindon *et al*, 2004, p. 526).

5) Avaliação e Reinício do Processo

Por fim, após terminadas as fases anteriores, é importante avaliar todas as ações elaboradas e através dessa avaliação rever os pontos cruciais e melhorias para permitir uma continuidade do marketing interno (Lindon *et al*, 2004).

1.3.2. As Políticas-Mix do Marketing Interno

Cardoso (1995) definiu uma formatação das políticas de marketing orientadas para um mercado interno. O autor nomeou como fator relevante a gestão de mudanças para a implementação da qualidade nas organizações. Para Inkotte (2000), o marketing mix é composto pelo produto que é planeado para fazer resposta às necessidades do consumidor, neste caso dos colaboradores.

Segundo Marujo (2014), as políticas do marketing são compostas pelo produto, preço, distribuição e promoção, acrescentando posteriormente as de marketing interno, que são a companhia, o custo, os coordenadores e a comunicação.

Inkotte (2000) indica que o preço é a fixação de um valor derivado dos custos de produção e dos fatores de mercado, a distribuição é a seleção dos canais onde é efetuada a entrega do produto aos clientes no tempo e locais adequados e a promoção é a comunicação que envolve desde a publicidade às forças de vendas. Sobre o marketing interno, Inkotte (2000) refere que a companhia é a adaptação de modo a atender às necessidades e expectativas do cliente interno. O custo deve-se aos investimentos em remuneração de colaboradores, incluindo o treino e implementação do marketing interno. Os coordenadores são os responsáveis pela implementação das ações do marketing interno. E a comunicação é o conjunto de atividades diferenciadas e a dispersão e recolha da informação.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007), o marketing interno é composto pelo produto, que é a ação a ser implantada, pelo preço, que é o que se pretende em troca da ação, pela distribuição, que são os canais utilizados para o desenvolvimento da ação, e pela comunicação, que é a maneira e/ou meio para comunicar a ação. Assim, a organização precisa de presentear e aliciar os colaboradores de modo a abrir o desenvolvimento profissional deles na organização (Zambaldi e Mascarenhas, 2010).

Camara, Guerra e Rodrigues (1998, p. 410) definem o marketing mix do marketing interno como “um conjunto de decisões do gestor de Recursos Humanos que recorrendo às variáveis do

mix lhe permitem concretizar a gestão dos FCSGP (fatores críticos de sucesso de gestão de pessoas), seguindo os pressupostos da estratégia de Recursos Humanos, os objetivos que a fundamentam, a segmentação definida e o posicionamento pretendido”. De acordo com estes autores, o marketing mix interno é definido pelo produto, preço, comunicação e distribuição.

O produto é “constituído por todos os elementos que caracterizam as políticas, condições tangíveis (produto) e intangíveis (serviço)” que o estratega deve oferecer aos clientes internos para permitir a retenção e desenvolvimento dos RH (recursos humanos) e atração de potenciais membros colaboradores para a empresa (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998, p. 411). Os exemplos disso são o desenho de funções, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, a remuneração e benefícios, a formação, o estilo de gestão, o plano de carreira, entre mais estratégias de recursos humanos.

O preço é constituído pelo “que é exigido ao Cliente Interno em troca dos produtos ou serviços que se lhe oferece em termos de retenção e desenvolvimento”, assim como o que o preço possa desencadear em termos de atração de novos clientes internos. Os exemplos disso são a disponibilidade pessoal, a criatividade e a inovação, o bom senso, o compromisso com a missão e objetivos organizacionais, a proatividade, a velocidade de implementação, o empenho, a produtividade, entre outros.

A comunicação corresponde às “formas e meios de comunicar o produto ou serviço ao público interno” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998, p. 420). Nesta política de marketing podemos verificar que existe a comunicação verbal, a escrita, as revistas e jornais da empresa, os audiovisuais, os cartazes, os suportes de comunicação, os eventos, entre mais.

A distribuição é a “seleção dos canais que se pretendem utilizar para a implementação (colocação) do produto”, aproximando-o dos clientes internos (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998, p. 422). Os canais podem ser diretos e indiretos. Os diretos fazem uma ligação direta com o cliente final. Os indiretos recorrem ao gestor de linha para implementar as ações internas, dividindo estes canais em dois subcanais: facilitação, o estratega atua como um facilitador para o gestor de linha, apoiando a implementação das ações; e de consultoria, em que o estratega é um consultor do gestor de linha, proporcionando apenas o apoio, se este for realmente necessário, ficando a implementação a cargo apenas do gestor de linha.

Mediante destes autores, concluímos que o marketing mix do marketing interno é composto pelas tradicionais políticas de marketing, ou seja, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. Ainda acrescentamos mais três políticas: a companhia, o custo e os coordenadores. A promoção e a comunicação terão o mesmo sentido, pois será aplicado a nível interno.

1.3.3. Segmentação do Mercado Interno

Inkotte (2000), cit. por Marujo (2014), refere que a segmentação do mercado interno divide os clientes internos pelas preferências homogêneas, as preferências difusas e as preferências conglomeradas.

As preferências homogêneas são as preferências quase idênticas entre os clientes internos, sem diferenciar segmentos específicos. As preferências difusas são as preferências diferenciadas entre os clientes internos, existindo aqui o desvio de aproximação de opiniões e objetivos. As preferências conglomeradas são as preferências que nos permite distinguir os diferentes segmentos, já que têm preferências diferenciadas (Inkotte, 2000).

Segundo Kotler (1999), a segmentação é uma maneira de dividir o mercado em grupos diferenciados de consumidores com diversificadas necessidades, características e comportamentos, permitindo assim um foco em produtos diferentes baseados nas estratégias de marketing.

Para Inkotte (2000), a segmentação do mercado interno contém uma norma de condutas, com três etapas diversificadas, mas complementares:

- Recurso a entrevistas para obter dados importantes, como reconhecer atitudes, comportamentos e motivações;
- A aplicação e análise dos dados obtidos, de modo a ter uma mensuração de resultados para identificar as variáveis correlacionadas;
- O relatório de avaliação constando o perfil de cada segmento, seu comportamento e motivação.

A segmentação de mercados é um “processo continuado que deve ser reempregue em intervalos regulares de tempo”, pois existe a possibilidade de serem alterados os comportamentos e os interesses dos clientes internos, devido à convivência social organizacional e às ações de marketing interno (Marujo, 2014, p. 75).

Para Brum (2000), é importante incluir determinadas normas de segmentação, tais como a idade, a religião, a origem, o rendimento, as habilitações literárias, a habitação e visões profissionais. Isto permite adequar os produtos aos segmentos corretos e enviar mensagens adaptadas a eles, para obter resultados positivos e mensurar a resposta dos segmentos.

Inkotte (2000) indica que o conceito de cliente interno é um segmento de mercado que define as ações de marketing interno numa organização, já que existem diferenças entre os conceitos de cliente, colaborador e funcionário. Em suma, o conceito de funcionário-cliente é um

mercado primário para atingir posteriormente o mercado externo e secundário. O autor ainda refere que a segmentação de mercado, com a utilização certa de determinados meios, serve para adequar o produto e a organização às necessidades de cada segmento. O autor conclui indicando que um funcionário com funções menos complexas pode também compreender as informações técnicas de um gerente.

Com este ponto, concluímos que a segmentação de mercado interno deve respeitar as mesmas regras que uma segmentação de mercado externo. Devemos incluir nesta segmentação as características essenciais, para definir melhor as ações internas a realizar no plano de marketing interno.

1.4. Avaliação do Marketing Interno

Bekin (2004) indica que os resultados do marketing interno são um meio de analisar o processo e o nível de compromisso e envolvimento dos colaboradores, desde a relação interna entre os departamentos e às variadas razões de resistência do projeto.

Carvalho (2004) refere que a avaliação deve ser efetuada através de reuniões, contendo um feedback entre os colaboradores intra e extra do departamento, para absorver os pontos cruciais e melhorar as ações do marketing interno.

Continuando no processo de avaliação, Carvalho (2004) menciona, na perspectiva do cliente, que cada seção deve identificar e segmentar os seus clientes internos, para obter um feedback em relação ao produto da organização e reconhecer diretrizes mais relevantes do produto.

Já Graham, Piercy e Nicoulaud (2008) indicam que uma maneira de analisar o resultado das ações de marketing interno é através dos clientes externos e do estudo das taxas de reclamação, verificando as classificações que os clientes externos avaliam sobre os serviços prestados, sendo classificada como uma avaliação externa e interna.

1.4.1. Resultados dos Programas de Marketing Interno

Bekin (2004) indica que a avaliação dos programas de marketing interno é um género de análise do novo processo organizacional, devendo ser aplicado o GRID, Grupo Interno de Diagnóstico.

Segundo Bekin (2004), o Grupo Interno de Diagnóstico faz uma avaliação do marketing

interno, com base em reuniões entre os departamentos e entre colaboradores do mesmo departamento. Essas reuniões têm como finalidade resolver e esclarecer possíveis questões que possam emergir na prática do marketing interno. Posteriormente, é efetuado uma análise da organização desde o início, ou seja, antes do programa de marketing interno, devendo depois as análises serem mensais ou trimestrais (Bekin, 2004).

Bekin (2004) ainda defende outra ferramenta de avaliação conhecida como espelho. Esta ferramenta compreende efetuar uma análise completa da organização antes do programa de marketing interno, ou no início do mesmo, e, posteriormente, efetuam-se análises em intervalos regulares como mensais. Esta ferramenta pretende analisar o processo do marketing interno, desde o empenhamento e envolvimento dos colaboradores à relação interna entre os departamentos, abrangendo assim os possíveis pontos de resistência e as razões dos mesmos (Bekin, 2004).

1.4.2. As 25 Leis do Marketing Interno

Para compreender melhor o “clima interno”, Carvalho (2008) indica 25 leis do marketing interno, incluindo nelas as pessoas, as decisões, o desempenho e a motivação. Carvalho (2008) enumera:

1. Lei do Diferencial Humano: tem como definição as pessoas como base de tudo já que são a realidade do negócio.
2. Lei da Tomada de Decisão: a contratação de pessoas deve-se a este pressuposto, a decisão, pois desde a função operacional à função técnica especialista dependem de decisões que influenciam o negócio num todo.
3. Lei do Sentido: deve haver um sentido das funções que são exercidas pelas pessoas de modo a que seja possível haver mais envolvimento através da razão (pragmático) e emoção (subjetivo).
4. Lei do Reflexo: a qualidade da relação da organização com o mercado é um reflexo da mesma com o mercado interno.
5. Lei do Desempenho Esperado: deve existir um consenso entre a troca do trabalho e recompensa, pois um colaborador tende a configurar uma injustiça em relação ao seu trabalho fornecido e recompensa esperada pela organização.

6. Lei da Motivação: deve ser gerada em regime de exclusividade com base em trabalho excepcional, devendo assim ser apenas estimulada por um conjunto de fatores que irão aumentar a percepção do colaborador.
7. Lei do Composto de Marketing Interno: deve-se diferenciar o conceito de marketing interno do de comunicação interna, pois este é um processo cíclico e continuado composto por 4 variáveis, que são a organização (entrega aos colaboradores), o ambiente (tangível e intangível), o trabalho (moeda de troca) e a comunicação (troca de informações essenciais).
8. Lei da Escada Limpa: um projeto de marketing interno deve incidir sempre de cima para baixo, ou seja, começando no topo da hierarquia da organização, passando por todos os degraus inferiores.
9. Lei do Fluxo de Benefícios: a percepção da empresa pelo colaborador é o resultado da série de fatores que lhe são entregues por troca do seu trabalho e é fornecido por um fluxo de benefícios específicos com o objetivo de desenvolver um valor compreendido pela organização.
10. Lei do Ambiente: as trocas entre os colaboradores e a organização devem ocorrer num ambiente que é tangível (o local da organização) e intangível (cultura e clima organizacional).
11. Lei do Trabalho: o aumento do valor compreendido pelo colaborador em relação aos benefícios lhe são fornecidos implica num aumento do seu desempenho para a troca pois este é o valor pago pelo indivíduo por aquilo que recebe da organização, devendo esta gerir a sua própria expectativa derivada à sua oferta.
12. Lei da Constante da Comunicação: deve sempre ser utilizada uma constante comunicação, mesmo que por meios informais.
13. Lei da Gestão do Marketing Interno: trata-se de um conjunto de procedimentos de gestão, com ciclo contínuo, baseado em instrumentos multidisciplinares de ativação de modo a promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e salvaguardar o compromisso com os objetivos estratégicos para superar os resultados de desempenhos anteriores.
14. Lei do Discurso Contraditório: refere à variação do desempenho de um colaborador que é a consequência direta da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua decisão (gerada pela organização) e a comunicação contraditória (gerada pelas chefias diretas).

15. Lei dos Pontos de Pressão: são positivos e negativos geridas por duas concentrações de público interno que agem sobre a massa de pessoas da empresa.
16. Lei dos Cenários de Representação: as pessoas por norma resumem a organização, universo e relações com base nos cenários onde atuam.
17. Lei das Fases de Implantação: todo o procedimento deve respeitar as quatro fases distintas de implantação como o despertar (absorção de conceitos), o envolver (largada das áreas de conforto), o construir (saída para a ação) e o superar (procura de metas altas).
18. Lei do Discurso Único: deve existir apenas um único discurso, com uma potência suficiente para se manter por um longo tempo, a comunicar aos seus colaboradores.
19. Lei da Capacidade dos Canais Internos: não existe uma relação direta entre a qualidade da comunicação interna e o número de canais existentes numa organização.
20. Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais: é importante deter, pelo menos no conteúdo num canal interno de comunicação, um dos quatro tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, Serviço, Humana) ou a combinação entre elas de maneira a complementarem-se.
21. Lei da Estética e do Discurso: deve existir um alinhamento entre a estética e o discurso para o público interno destinatário, sendo excecional a esta lei as áreas comerciais que tendem a reproduzir as normas e estilos dos clientes com os quais existe uma relação.
22. Lei do Referencial Externo: existe referenciais de boa comunicação que as pessoas levam para dentro da organização, baseando-se nas suas experiências com os meios externos de modo a relacionarem se com os canais internos.
23. Lei da Segmentação Interna: é importante segmentar o mercado interno pois deve existir uma adaptação mais concreta do produto e da comunicação a determinados colaboradores, na sua forma, estética ou discurso.
24. Lei do Retorno: existe uma relação diretamente proporcional em relação ao desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa e o volume de comunicação interna utilizada pela organização.
25. Lei da Oralidade: há uma preferência na comunicação oral por parte das chefias diretas, sendo de pressuposto que o Marketing Interno pretende diminuir o material impresso e utilizar a oralidade e outros meios de comunicação alternativos.

Segundo Carvalho (2008) estas leis são parte de uma estrutura organizada do marketing interno, sendo importante a sua utilização e seguimento. Como verificamos, a primeira indica que

as pessoas são a base de tudo. Assim, estas 25 leis são uma maneira de completar os projetos de marketing interno, cada lei irá estar dependente do seu conjunto e da própria organização e seu efetivo.

De acordo com a revisão de literatura, concluímos que o conceito de marketing interno é muito abrangente, pois não existe uma definição exata sobre o mesmo. Os autores mencionados na revisão indicam-nos que é uma gestão estratégica de recursos humanos, recorrendo às estratégias e ferramentas utilizadas pelo marketing tradicional, mas direcionado para o interior da organização. Entretanto existe, no Brasil, uma definição de endomarketing, que segundo alguns autores, como Brum, o seu significado é o mesmo que o de marketing interno.

Os programas de marketing interno devem ser delegados entre os departamentos de marketing, comunicação e recursos humanos (Inkotte, 2000), trabalhando em conjunto para tornar estes programas eficientes. Para serem eficazes, as ações de marketing interno precisam ter em conta alguns pilares essenciais, tais como a cultura organizacional e a comunicação interna. A utilização da comunicação interna como uma ferramenta é crucial para as ações deste tipo de marketing, pois sem comunicação não existe a informação necessária para desenvolver a própria organização. As atividades de marketing interno são realizadas pela pesquisa, informação, elaboração, execução, coordenação e avaliação (Marujo, 2014). Atualmente, as empresas trabalham cada vez mais o público interno, no entanto nem sempre conseguem satisfazer as suas necessidades.

Os projetos de marketing interno são constituídos pela análise, execução e avaliação. A análise permite-nos compreender quais as necessidades do público interno, para podermos satisfazer e delinear as estratégias. A execução retrata as ações implementadas para abranger essas necessidades. Por fim, a avaliação pretende analisar as ações anteriores e renovar/melhorar as mesmas para um projeto futuro.

Para a produção dos projetos de marketing interno, é importante ter em conta se existe algum tipo de oportunidade de mercado interno. Essa oportunidade de mercado interno irá permitir a implementação deste tipo de projeto, com objetivos e ações direcionadas a um público que nunca terá sido, ou tiveram poucas ações relacionadas com este tipo de marketing, alvo das ações de marketing da organização. É neste contexto que o presente projeto é desenvolvido: num contexto organizacional que não tinha tido qualquer antecedente de marketing interno.

Por fim, recorrendo a Marujo (2014), uma maneira de avaliar os programas de marketing interno é a satisfação das necessidades dos colaboradores, devendo ser importante ter em conta que se deve atrair, desenvolver, motivar e reter os mesmos. Para tal processo, é necessário definir vários critérios de avaliação, tais como a oferta de ideias, trabalho em equipa, preparação das pessoas, fator liberdade, avaliação com recompensa e conhecimento do cliente externo. Nos projetos é ainda importante respeitar as 25 leis por defesa do diferencial humano que retrata a estrutura organizacional.

Em suma, o plano de marketing interno é executado com base num estudo de mercado anterior, com ações específicas direcionadas a determinados segmentos, e posteriormente a essas ações deverá ser avaliado para melhorias.

Capítulo II – Apresentação da Realidade destinatária do Projeto

2.1. A Guarda Nacional Republicana

A Guarda Nacional Republicana é uma “força de segurança de natureza militar” (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro). Por tal, esta instituição é composta por militares ordenados num corpo especial de tropas. Tem uma dotação de autonomia administrativa, no entanto tem a dependência do membro do Governo responsável pelo Ministério da Administração Interna.

A missão da Guarda Nacional Republicana é a garantia da legalidade democrática, garantindo a segurança interna e os direitos dos cidadãos. Também colabora com a execução da política de defesa nacional.

Segundo a lei orgânica da GNR, lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, artigo 3º, as atribuições da Guarda são:

- a) Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito;
- b) Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a proteção das pessoas e dos bens;
- c) Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança (como por exemplo a Polícia de Segurança Pública);
- d) Prevenir a prática dos demais atos contrários à lei e aos regulamentos;
- e) Desenvolver as ações de investigação criminal e contraordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciais ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
- f) Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários, e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
- g) Garantir a execução dos atos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou da sua violação continuada;

- h) Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
- i) Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da ação humana ou da natureza;
- j) Manter a vigilância e a proteção de pontos sensíveis, nomeadamente infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
- k) Garantir a segurança nos espetáculos, incluindo os desportivos, e noutras atividades de recreação e lazer, nos termos da lei;
- l) Prevenir e detetar situações de tráfico e consumo de estupefacientes ou outras substâncias proibidas, através da vigilância e do patrulhamento das zonas referenciadas como locais de tráfico ou de consumo;
- m) Participar na fiscalização do uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam às demais forças e serviços de segurança ou às Forças Armadas, sem prejuízo das competências atribuídas a outras entidades;
- n) Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz e humanitárias, no âmbito policial e de proteção civil, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;
- o) Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;
- p) Prosseguir as demais atribuições que lhe forem cometidas por lei.

A estas atribuições ainda se acrescem:

- a) Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à proteção e conservação da natureza e do ambiente, bem como prevenir e investigar os respetivos ilícitos;
- b) Garantir a fiscalização, o ordenamento e a disciplina do trânsito em todas as infraestruturas constitutivas dos eixos da Rede Nacional Fundamental e da Rede Nacional Complementar, em toda a sua extensão, fora das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto;

- c) Assegurar, no âmbito da sua própria missão, a vigilância, patrulhamento e interceção terrestre e marítima, em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas;
- d) Prevenir e investigar as infrações tributárias, fiscais e aduaneiras, bem como fiscalizar e controlar a circulação de mercadorias sujeitas à ação tributária, fiscal ou aduaneira;
- e) Controlar e fiscalizar as embarcações, seus passageiros e carga, para os efeitos previstos na alínea anterior e supletivamente, para o cumprimento de outras obrigações legais;
- f) Participar na fiscalização das atividades de captura, desembarque, cultura e comercialização das espécies marinhas, em articulação com a Autoridade Marítima Nacional e no âmbito da legislação aplicável ao exercício da pesca marítima e cultura das espécies marítimas;
- g) Executar ações de prevenção e de intervenção de primeira linha, em todo o território nacional, em situação de emergência de proteção e socorro, designadamente nas ocorrências de incêndios florestais ou de matérias perigosas, catástrofes e acidentes graves;
- h) Colaborar na prestação de honras de Estado;
- i) Cumprir, no âmbito da execução da política de defesa nacional e em cooperação com as Forças Armadas, as missões militares que lhe forem cometidas;
- j) Assegurar o ponto de contacto nacional para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de criminalidade automóvel com repercussões transfronteiriças, sem prejuízo das competências atribuídas a outros órgãos de polícia criminal.

A GNR atua em todo o território nacional e no mar territorial, sendo as áreas exatas definidas por portaria do ministro da tutela. No entanto, a Guarda pode intervir se: for solicitada por outra força de segurança, ordem especial, imposição legal.

2.1.1. Os colaboradores da Guarda Nacional Republicana

A GNR é uma instituição da administração pública central, e como tal, trabalham funcionários públicos. Existem dois tipos de funcionários na GNR, com características e recrutamentos diferenciados:

1. Militares: são as carreiras especiais da administração pública, a carreira de oficial, sargento e guarda;
2. Civis: são as carreiras gerais de técnico superior, assistente técnico e assistente operacional e as carreiras não revistas de técnico de informática.

Cada uma destas carreiras tem recrutamentos diferenciados, no entanto em ambas é necessário existir um procedimento concursal. A tabela 3 diferencia as carreiras e categorias.

Carreiras na GNR			
Carreiras Militares da GNR			
Carreira	Categoria	Ingresso	N
Oficial General	Tenente General (Comandante – Geral)		
	Tenente General		
	Major General	Curso de Promoção	
Oficial	Coronel		
	Tenente Coronel		
	Major		
	Capitão	Curso de Promoção	
	Tenente	Progressão de Carreira	
	Alferes	Conclusão do Mestrado Integrado e inserção na GNR (6º ano)	
	Aspirante	5º ano do Mestrado Integrado de Oficial	
TOTAIS			845
Sargento	Sargento Mor		
	Sargento Chefe		
	Sargento Ajudante		

	1º Sargento		
	2º Sargento		
	Furriel	Curso de Promoção	
TOTAIS			2632
Guarda	Cabo Mor		
	Cabo Chefe		
	Cabo de Curso		
	Cabo		
	Guarda Principal	Progressão de Carreira	
	Guarda	Curso de Formação de Guardas	
TOTAIS			18721
Carreiras Civas da GNR			
Carreiras Gerais	Categoria	Ingresso	N
Técnico Superior	Técnico Superior	Procedimento Concursal	
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Procedimento Concursal	
	Assistente Técnico	Procedimento Concursal	
Assistente Operacional	Encarregado Geral Operacional	Procedimento Concursal	
	Encarregado Operacional	Procedimento Concursal	
	Assistente Operacional	Procedimento Concursal	
TOTAIS			792

Tabela 3 - Carreiras na GNR

2.1.2. O Mercado Interno

Dentro da GNR existem quatro carreiras especiais: Guardas, Sargentos, Oficiais Militares e Oficiais Gerais. Quando um cidadão pretende ingressar nesta profissão tem duas opções: Escola de Guardas, concluindo um curso de duração de 1 ano, concluindo na posição da carreira especial de Guarda, ou ingressa na Academia Militar, curso de nível superior de 5 anos com equivalência académica a um Mestrado Integrado, concluindo na posição da carreira especial de Oficial. Todas as categorias têm distintivos próprios para se poder identificar a que categoria cada elemento está inserido.

Dentro da carreira de Guardas existem 6 categorias:

1. Guarda;
2. Guarda Principal;
3. Cabo;
4. Cabo de Curso;
5. Cabo Chefe;
6. Cabo Mor.

Na carreira de Sargentos existem também 6 categorias:

1. Furriel;
2. 2º Sargento;
3. 1º Sargento;
4. Sargento Ajudante;
5. Sargento Chefe;
6. Sargento Mor.

Na carreira de Oficiais existem 6 categorias e a categoria de “estudante”:

1. Aspirante (categoria de “Estudante”, ou seja, quando se encontra a concluir o curso superior militar) – percentagem que não contribui para a carreira em geral pois estão em fase de conclusão do curso;
2. Alferes;
3. Tenente;
4. Capitão;
5. Major;
6. Tenente Coronel;
7. Coronel.

E por fim, na carreira de Oficiais Gerais existem 3 categorias:

1. Major General;
2. Tenente General;
3. Tenente General – Comandante-Geral.

Atualmente a GNR contém cerca de 22 mil militares nos diversos locais de Portugal, estando a maioria concentrada nas categorias iniciais das carreiras especiais militares. Relativamente à presença de elementos civis das carreiras gerais da administração pública,

existem cerca de 800. No entanto, é de destacar que a própria GNR necessita de mais elementos, militares e civis, para o apoio das suas funções operacionais e administrativas. Todo o recrutamento está sempre dependente essencial do Orçamento de Estado, pois trata-se de uma instituição pública e como tal necessita de se reger pelas políticas do Governo atual.

A nível de idade, a média ronda os 45 anos em todas as carreiras militares da GNR já que os elementos militares, e policiais, reformam-se mais cedo (rondando os 55 anos na pré-reforma e os 60 anos na reforma). A entrada de elementos de idade mais jovem está sempre dependente da autorização superior dos Ministérios adjacentes.

A nível de habilitações literárias, o ingresso no curso de Guardas tem que se estar obrigatoriamente habilitado com o 12º ano, sendo esta medida apenas recente pois anteriormente bastava o 11º ano ou o 9º ano. No entanto, atualmente as categorias com mais graus de ensino superior (licenciatura e mestrado) são as de guardas, por conter mais jovens. A de oficiais destaca-se o facto de apesar de estarem já graduados com o valor de mestre (o curso de oficiais é Mestrado Integrado em Ciências Militares), muitos destes acabam por se formarem em outros cursos superiores como as Engenharias e o Direito.

A nível de localização de trabalho com a do agregado familiar não existe uma distância grande, pois a GNR é uma das forças de segurança que permite a mobilidade por Portugal. No início da carreira de guarda ou de oficial o elemento começa nas zonas metropolitanas de Lisboa ou do Porto, mas posteriormente solicita transferência de posto para uma localização mais próxima ao seu agregado familiar.

A análise do projeto irá envolver questões de motivação e destaque das necessidades dos elementos do efetivo militar. No entanto, através de um contacto mais próximo é de referir que o facto de não existirem mais progressões de carreira, haver uma fraca comunicação interna e existirem outros pontos a serem trabalhados abre uma oportunidade para o desenvolvimento de uma desmotivação por parte destes elementos.

2.2. Análise SWOT

Como a GNR é uma instituição de carácter público é importante nesta etapa do projeto efetuar uma análise SWOT de modo a verificar as Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos da instituição. Alguns dos itens foram identificados pela instituição (Estratégia da Guarda 2020). Assim sendo verificamos que:

Análise Interna

➤ Pontos Fortes

- ✓ Possibilidade de haver transferências entre comandos e brigadas;
- ✓ Haver uma cultura organizacional sólida, de carácter militar;
- ✓ Existir instrumentos de comunicação adequados à questão militar;
- ✓ Haver uma organização interna capaz para responder a determinadas necessidades dos cidadãos;
- ✓ Promoção à continuidade de investir em formação académica (estatuto trabalhador-estudante);
- ✓ Formações militares específicas e adequadas à questão da segurança;
- ✓ Detém de uma boa hierarquia estratificada, oriunda do regime militar.

➤ Pontos Fracos

- ✓ Existir pouco consenso de delinear estratégias de comunicação interna;
- ✓ Inexistência de mais elementos formados em determinadas áreas a ocupar determinados postos de trabalho (ausência de elementos civis formados – Técnicos Superiores);
- ✓ Trabalho administrativo sobrecarregado nos elementos militares (falta de elementos civis administrativos – Assistentes Técnicos);
- ✓ Sobrecarga de turnos sem uma orientação adequada aos horários pré-estabelecidos pelos chefes;
- ✓ Ausência de reuniões semanais ou quinzenais para orientação do trabalho efetuado;
- ✓ Conflitos com chefias sem uma resolução permanente;
- ✓ Cultura extremamente militar, ou seja, muitas vezes ocorrem situações de “castigo” por uma falha sem precedentes;
- ✓ Poucos elementos nas diversas áreas administrativas: comunicação, financeira, recursos humanos, logística, mecânica, entre mais;
- ✓ Ausência de organização em relação ao fardamento e a disponibilização deste em locais próprios;
- ✓ Equipamentos informáticos com algum período de tempo, sem atualizações

adequadas.

Análise Externa

➤ Oportunidades

- ✓ Abertura a projetos externos de apoio à instituição e aos elementos;
- ✓ Disponibilidade do Orçamento de Estado de 2017 para recrutamento de elementos militares;
- ✓ Utilização de novos meios de comunicação digitais (carece de posterior autorização);
- ✓ Legislação adequada às forças de segurança militares que permitam a emergência de mais direitos dos elementos e da própria instituição;
- ✓ Confiança dos cidadãos para com os elementos militares e com a instituição;
- ✓ Mediatização da consciencialização da opinião pública sobre os assuntos da segurança;
- ✓ Implementação de novos modelos de policiamento;
- ✓ Ponderação sobre o justo balanceamento entre a exploração de alternativas de gestão dos recursos com a manutenção da autossuficiência de serviços essenciais definidores da instituição;
- ✓ Evolução da preocupação pela segurança a nível governamental e fomento de parcerias locais, regionais e internacionais;
- ✓ Políticas de racionalização e modernização administrativa;
- ✓ Acesso a fundos estruturais e de investimento no âmbito do acordo de parceria Portugal 2020;
- ✓ Normalização e certificação de processos e procedimentos;
- ✓ Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas com impacto na eficácia operacional;
- ✓ Desenvolvimento permanente da estratégia genética;
- ✓ Alinhamento do processo de formação dos RH segundo o paradigma da formação por competências;
- ✓ Assegurar a presença e atuação progressiva do mundo digital;
- ✓ Obtenção de oportunidades para os serviços operacionais e utilização de novas

tecnologias.

➤ Ameaças

- ✓ Criminalidade associada a um novo contexto de ameaças globais;
- ✓ Ausência de referenciais que enformem uma cultura forte de segurança e cidadania por parte das populações;
- ✓ Aumento do sentimento de insegurança por parte de populações nas instâncias de controlo formal;
- ✓ Fenómeno da urbanização da sociedade geradora de assimetrias regionais possíveis causadoras de insegurança;
- ✓ Limitações do Orçamento de Estado;
- ✓ Instabilidade política entre os governantes de Estado;
- ✓ Pouco consenso entre os dois ministros dos ministérios onde a GNR está inserida;
- ✓ Desacreditação da profissão de militar (no âmbito do recrutamento);
- ✓ Impacto da crise económica e financeira de Portugal e mundial na ordem interna do Estado Português;
- ✓ Fenómenos de criminalidade na área digital;
- ✓ Insuficiente coordenação entre as forças de segurança nacionais e fraca ligação com as forças internacionais.

Com a análise SWOT podemos concluir que a GNR identifica o mercado interno como uma melhoria a executar no decorrer do plano de ações. O próprio contexto externo não é favorável a uma cultura rígida de comunicação interna, pois é através desta que resulta o contacto com o cidadão (o cliente externo). Uma das fraquezas destacada é o facto de não existir políticas de incentivo de Recursos Humanos. Apesar dos níveis remuneratórios e da progressão das carreiras estarem dependentes de aprovação do Estado e das suas políticas orçamentais, existem outras políticas que podem fazer melhorias de motivação.

Capítulo III – Investigação de Suporte

3.1. Objetivos

Este trabalho projeto pretende implementar medidas adequadas de marketing interno na Guarda Nacional Republicana. Para que essas medidas sejam adequadas é necessário existir um diagnóstico interno para verificarmos as necessidades do mercado interno.

Assim, o objetivo principal de investigação é captar as necessidades do público interno, de modo a ser possível desenvolver ações que possam suprimir essas necessidades. Assim, a investigação de suporte é crucial para o desenvolvimento do trabalho projeto.

3.2. Método de Investigação

A metodologia aplicada no presente projeto foi a quantitativa. Para isso recorreu-se à utilização do questionário, composto por 39 questões divididas por três temáticas: a comunicação interna, o marketing interno e os dados demográficos.

O questionário foi dirigido à população interna da Guarda Nacional Republicana, ou seja, os colaboradores. Este questionário atingiu colaboradores militares e civis. Para a realização do questionário recorreu-se à ferramenta digital do Google Forms. A escolha desta plataforma deve-se ao facto de permitir um anonimato por parte dos inquiridos e ser totalmente gratuita a sua utilização. A sua divulgação foi através de um link por email institucional, tendo o apoio por parte do Departamento de Comunicação da GNR para a sua divulgação. Para antever possíveis problemas, foi efetuado um pré-teste a 10 colaboradores da GNR para certificar que este estava operacional a ser aplicado.

O questionário foi estruturado com questões fechadas, permitindo uma maior uniformidade para a medição das respostas e facilidade de verificação e correção. A sua elaboração teve em conta o contexto teórico do primeiro capítulo. A garantia do anonimato aos colaboradores permitiu que estes respondam de forma mais sincera, sem sentirem-se penalizados. A linguagem aplicada foi de carácter informal, simples e clara, de modo que o questionário fosse de fácil compreensão, pois este abrange um número grande de colaboradores com diversas características sociodemográficas.

No início do questionário foi inserido um breve excerto com a explicação sobre a natureza e objetivo do estudo, o conceito de marketing interno, a explicação do anonimato e o pedido de sinceridade na resposta. É explicado que o projeto pretende implementar medidas de marketing interno na instituição. Ainda é inserido o email do mestrando para qualquer questão que fossem ter sobre o questionário.

O questionário foi desenvolvido de acordo com a revisão de literatura presente no projeto, assim como a consulta de questionários que medem as dimensões de estudo previamente validados cientificamente em vários contextos nacionais e internacionais.

Relativamente à parte da comunicação interna, recorreu-se a duas escalas: a Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos, que foi desenvolvida por Cesário (2013), e a Escala “Communication Satisfaction Questionnaire”, que foi desenvolvida por Downs e Hazen (1977). A primeira escala (Cesário, 2013) abrange sete dimensões, no entanto dado a natureza do trabalho projeto estas dimensões foram reduzidas a uma, a dimensão da comunicação interna, sendo crucial determinar a utilidade da informação e comunicação interna feita na instituição, definindo três questões, como verificamos na tabela 4. A segunda escala (Downs e Hazen, 1977) contem oito dimensões, no entanto, devido ao contexto do trabalho projeto, foram reduzidas a 5 questões com o objetivo de analisar a relação com os superiores hierárquicos, a eficiência da comunicação e o apoio no desempenho de funções, como verificamos na tabela 5. Devido à validade científica, esta última escala é uma das mais usadas para investigações da comunicação interna a nível empresarial. Por fim, foram acrescentadas 3 questões com base na revisão de literatura do capítulo I do presente trabalho, como verificamos na tabela 6. Assim, a dimensão da comunicação interna no questionário contém 11 questões, 8 questões, validadas cientificamente, e 3 contendo informações essenciais para compreender a gestão da comunicação interna na GNR, adotando a escala Likert de 5 pontos, de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”, para avaliar o grau de concordância com as afirmações.

- | |
|---|
| 1. Os factos e notícias importantes acerca da minha empresa são adequadamente partilhados com os colaboradores. |
| 2. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da minha instituição. |

3. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

Tabela 4 - Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013)

1. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.
2. A comunicação na minha instituição motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.
3. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.
4. Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.
5. A quantidade de comunicação na minha instituição é adequada.

Tabela 5 - Escala "Communication Satisfaction Questionnaire" (Downs e Hazen, 1977)

1. Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da instituição.
2. Os instrumentos utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição.
3. Considero que os instrumentos de comunicação interna utilizados pela instituição são eficazes.

Tabela 6 - Escala baseada na revisão de literatura

Relativamente ao marketing interno existem 20 questões que têm o objetivo de avaliar se existem ações deste género na GNR, e se estas são valorizadas pelo público interno de modo a satisfazê-los. Existem 10 questões baseadas na autora Pereira (2017), tabela 7, e 10 que foram acrescentadas de acordo com a revisão de literatura, tabela 8. Para avaliar as respostas fornecidas recorreu-se mais uma vez à escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, de modo a avaliar o grau de concordância com as afirmações.

1. Considero que existem ações de marketing interno na minha instituição.
2. Considero importante o uso de ações de marketing interno.
3. Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do colaborador.

4. Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela minha instituição.
5. A instituição onde trabalho costuma realizar ações como reuniões, apresentações, almoços, convívios, entre outros.
6. Considero relevante existirem estas ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.
7. Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha instituição promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.
8. Costumo participar nos eventos promovidos pela minha instituição.
9. Através das ações de marketing interno, a minha instituição reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.
10. Considero que a minha empresa me proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do meu trabalho.

Tabela 7 - Escala de Endomarketing (Pereira, 2017)

1. As ações de marketing interno praticadas pela instituição contribuem para a minha motivação.
2. A instituição/local onde estou tem, por norma, ações de formação profissional.
3. Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela instituição.
4. Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.
5. As reuniões realizadas com os meus chefes permitem-me esclarecer pontos essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho.
6. Sinto que a instituição forneceu-me a formação profissional adequada para o desempenho das minhas funções.
7. Sinto-me satisfeito com a progressão de carreira existente na instituição.
8. Sinto que as condições de trabalho são as mais adequadas para as minhas funções.
9. Concorde com as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas pelos meus superiores.
10. Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição.

Tabela 8 - Escala de Marketing Interno com base na revisão de literatura

Na última parte do questionário recolheu-se os dados demográficos para a caracterização da amostra e comparações estatísticas de conformidade com o presente trabalho projeto. Os dados incluíam: idade, género, local onde está colocado pela GNR e habilitações literárias. Ainda foi questionado se era militar ou civil, e consoante a resposta o inquirido era direcionado para as

carreiras especiais (se fosse militar) ou para as carreiras gerais (se fosse civil), terminado por questionar qual a categoria da carreira. Esta última parte incluí 7 questões.

O motivo da escolha das escalas adaptadas e estudadas deve-se ao facto de se ajustarem à natureza da investigação, à validade científica e aos objetivos estabelecidos para o trabalho projeto.

3.3. Análise de Resultados

3.3.1. Caracterização da Amostra

A amostra foi probabilística aleatória, pois o instrumento utilizado (questionário) foi divulgado de igual forma a todos os elementos da GNR, ou seja, a população interna da GNR. A amostra é de 1354, maioritariamente militares masculinos. No entanto, obteve-se a resposta de todas as carreiras, militares e civis.

A nível das carreiras, a amostra conta com 26 respostas dos civis em comparação a 1328 das carreiras dos militares, como indica o gráfico 1. O questionário teve mais impacto no corpo militar. No entanto, a adesão por parte dos elementos civis (ou considerados em termos militares como elementos “não militares” ou elementos “com funções não militares”) é importante tendo em conta que todas as carreiras, embora exista mais relevância na carreira de Assistente Operacional (20), como indica o gráfico 2. Relativamente às carreiras militares, obteve-se uma adesão de todas as carreiras, no entanto a amostra apresenta uma representação mais significativa por parte da carreira de Guarda (981), como verificamos no gráfico 3.

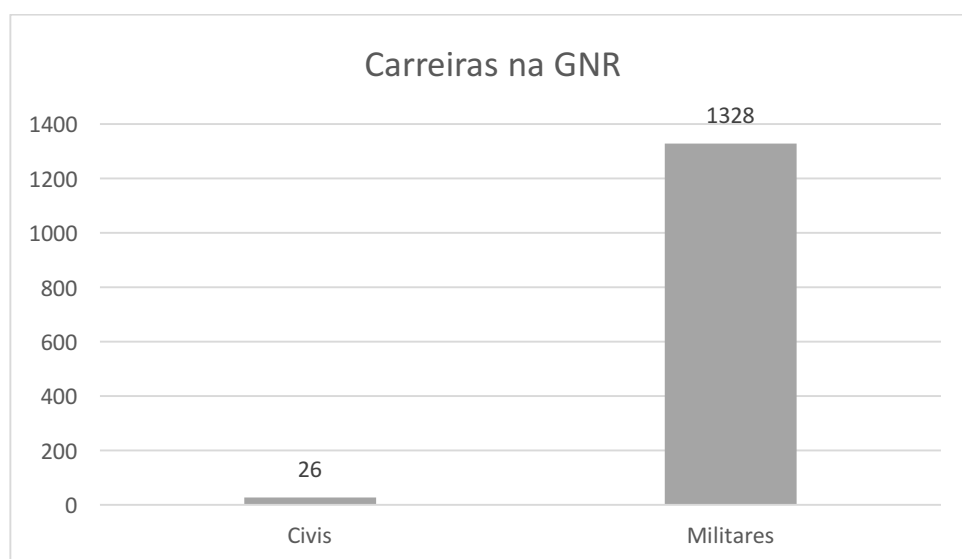


Gráfico 1 - Gráfico de civis e militares da amostra

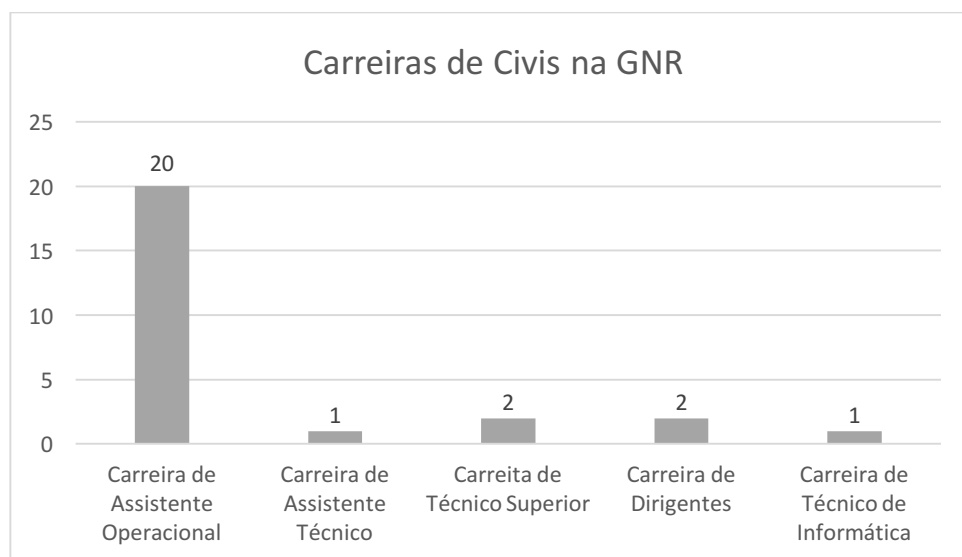


Gráfico 2 - Gráfico das carreiras civis da amostra

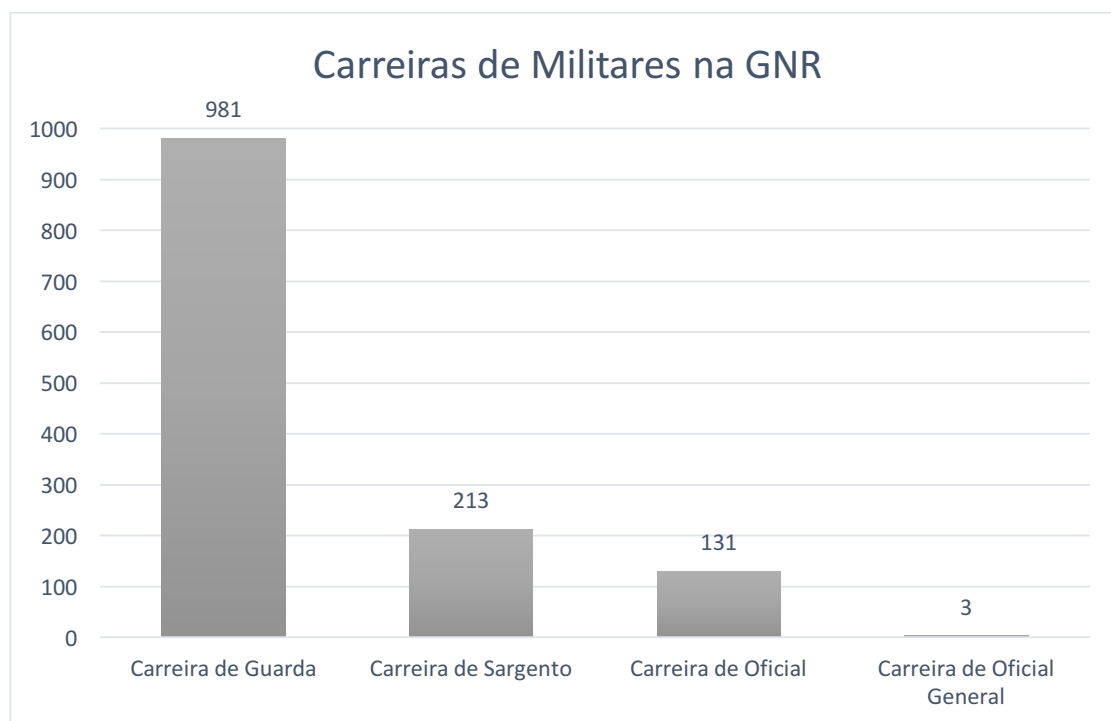


Gráfico 3 - Gráfico das carreiras militares da amostra

Relativamente ao género, obtivemos uma maior adesão por parte dos elementos masculinos do que os elementos femininos. É de importante relevância indicar que ainda existem poucos elementos femininos no corpo de elementos da GNR. Assim, como indica o gráfico 4, a amostra contém 1237 elementos masculinos e 117 elementos femininos.

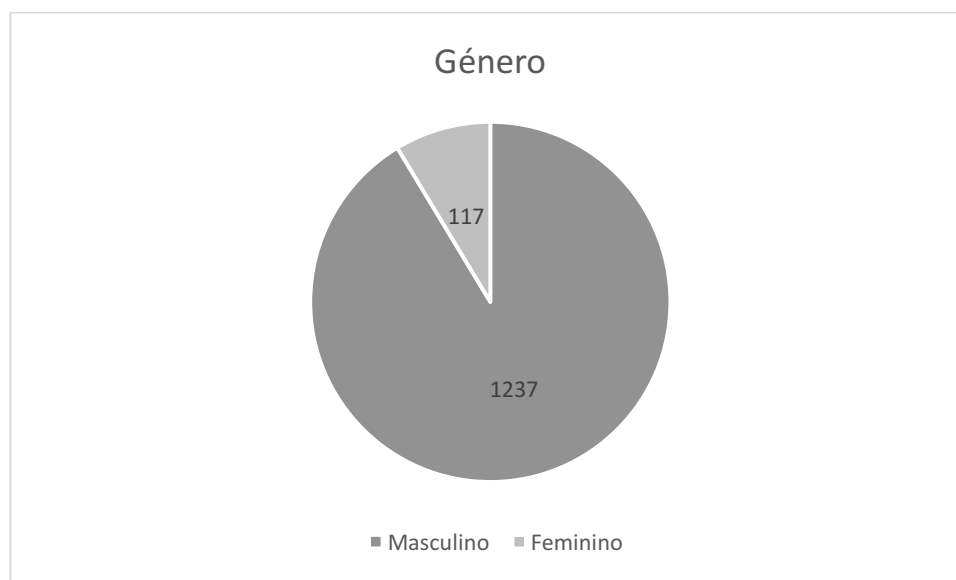


Gráfico 4 - Gráfico do género da amostra

Em relação à idade, os elementos com idades compreendidas dos 31 aos 40 anos (no questionário dividido em duas faixas – dos 31 aos 35 anos e dos 36 aos 40 anos) contém a maioria da amostra, como verificamos no gráfico 5. Relativamente aos elementos com menos idade, deve-se pelo facto de muitos elementos ingressarem após os 20 anos (para a carreira de Guardas é permitido o acesso dos 18 aos 27 anos, e para a carreira de oficial até aos 21 anos, para elementos civis). Relativamente à categoria dos mais de 55 anos, os elementos militares, por norma, entram na pré-reforma a partir dos 55 anos.

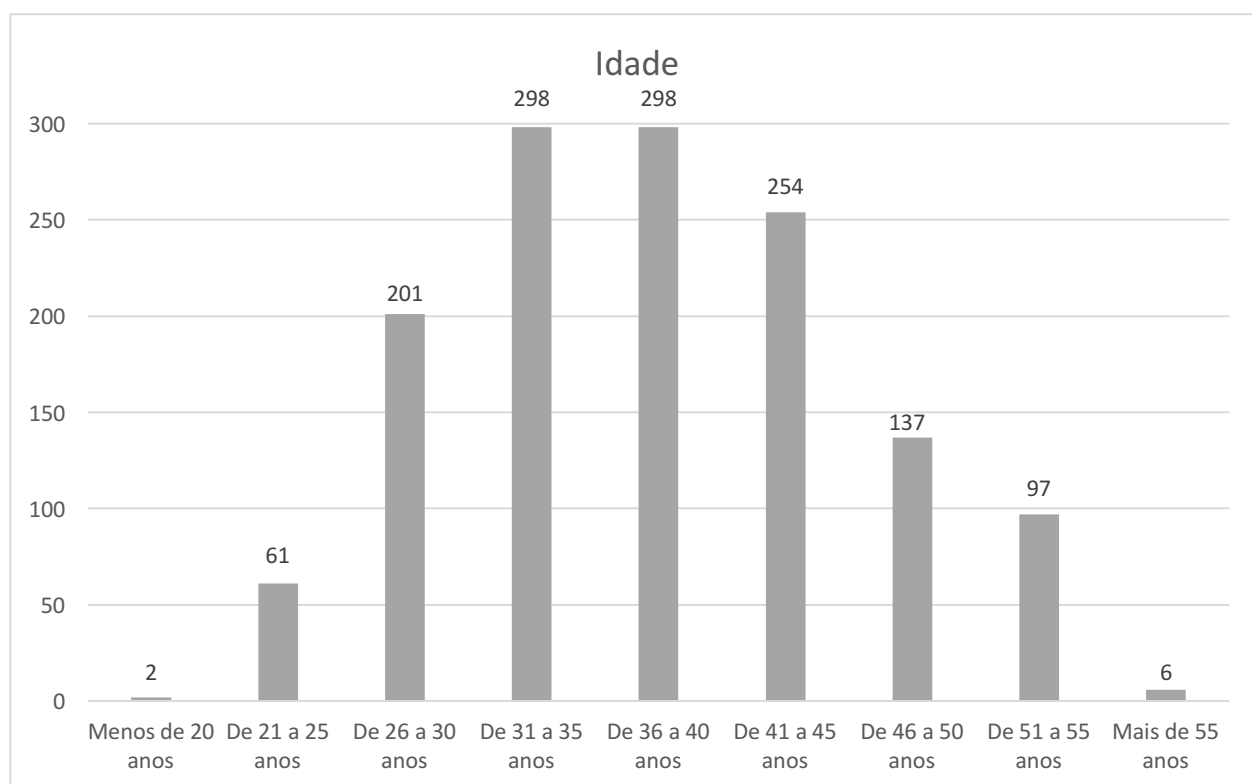


Gráfico 5 - Gráfico da idade da amostra

Em relação às habilitações literárias, a maioria da amostra contém o 12º ano de escolaridade, como indica o gráfico 6. O facto da maioria das carreiras que estão presentes na amostra serem da carreira de Guardas e a carreira de Assistentes Operacionais, é claro o destaque deste nível escolar. Os níveis escolares inferiores devem-se pelo facto de até uma determinada altura ser permitido o acesso às carreiras com a escolaridade mínima (consoante a data de nascimento do candidato). No entanto, desde 2009, o acesso à carreira militar obriga o candidato a ser habilitado com o 12º ano.

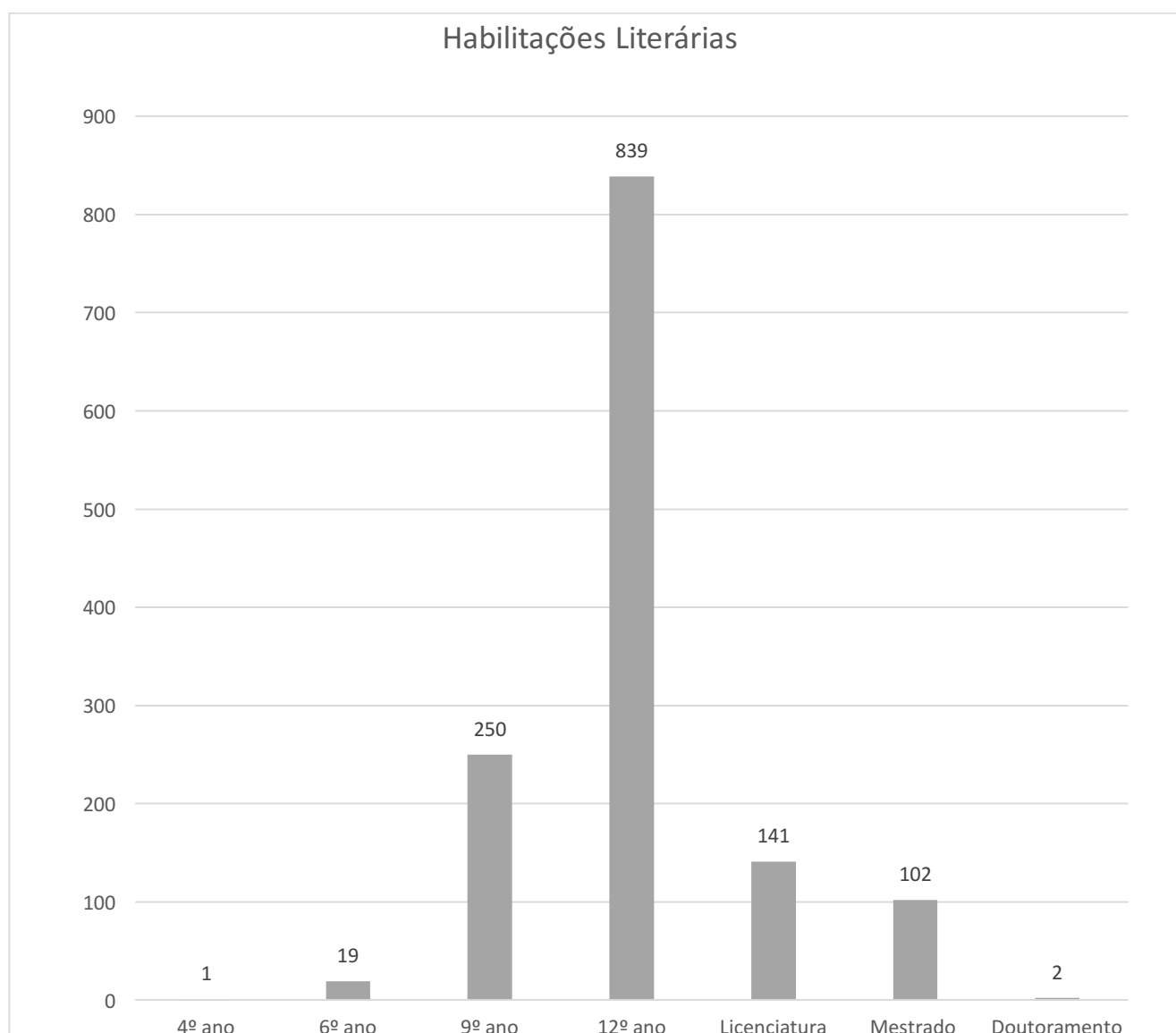


Gráfico 6 - Gráfico das habilitações literárias da amostra

Por fim, a amostra teve maior adesão nas zonas do Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Norte, como verificamos no gráfico 7. As restantes zonas têm menos elementos, e os comandos principais estão concentrados mais nestas três zonas.

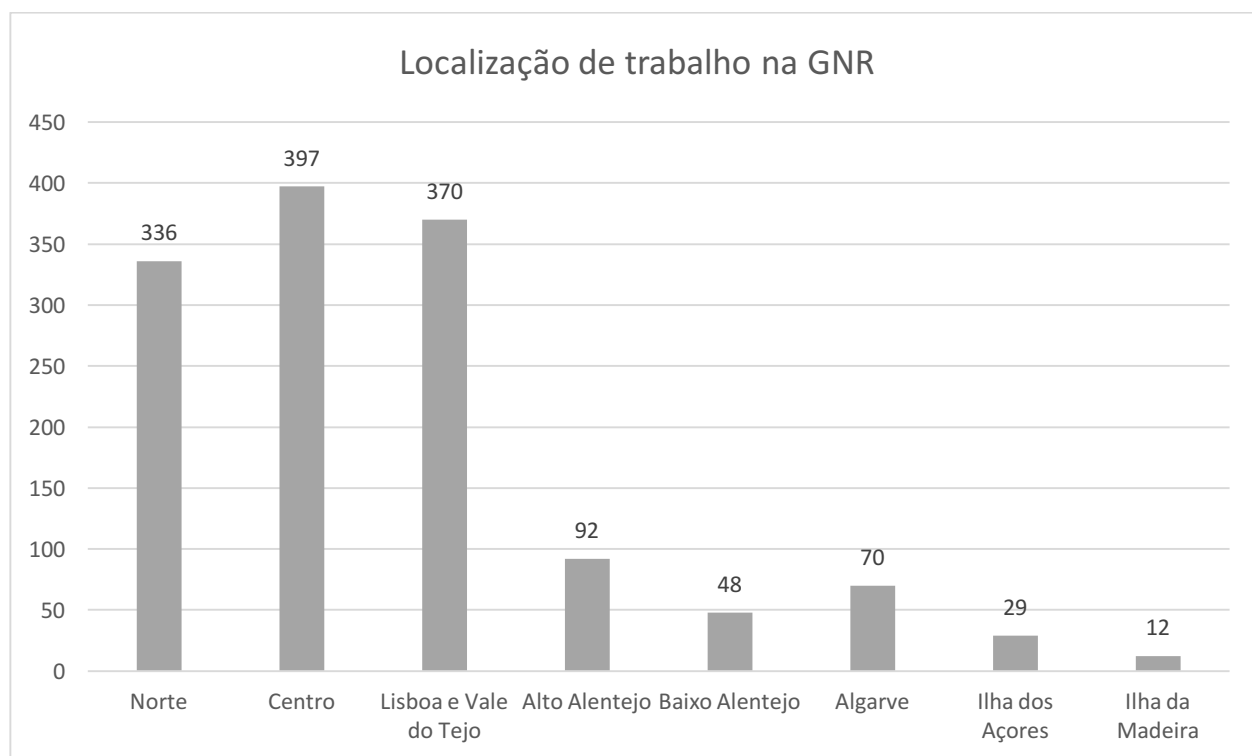


Gráfico 7 - Gráfico do local de trabalho da amostra

3.3.2. Consistência Interna da Escala

A confiabilidade das escalas baseia-se na consistência interna de cada escala, isto é, de cada item que compõe cada escala utilizada no questionário. Este índice é confiável e universalmente aconselhável de modo a obter uma análise empírica mais certa e fiel dos resultados obtidos (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Por tal, qualquer menção à confiabilidade das escalas necessita da referência do índice Alpha de Cronbach (α) (Maroco e Garcia-Marques, 2006), que varia de uma escala entre 0 e 1. A confiabilidade da escala considerada adequada ocorre quando o valor de Alpha de Cronbach (α) é igual ou superior a 0,7 (Nunally, 1978 cit. por Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Perante esta situação, é procedida a análise da confiabilidade de cada escala utilizada na investigação.

3.3.2.1. Comunicação Interna

Para a análise da consistência interna foi considerada apenas uma escala que integra a dimensão da comunicação interna, visto que tratavam de questões muito próximas com objetivos semelhantes.

A tabela 9 apresenta os resultados obtidos da análise de consistência interna da escala utilizada para a dimensão da comunicação interna.

	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Escalas de Comunicação Interna	0,934	11

Tabela 9 - Alpha de Cronbach da Comunicação Interna

Com base na análise da consistência interna da escala que constitui a dimensão da comunicação interna, foi possível verificar que o valor de Alpha de Cronbach é de $\alpha=0,934$. Visto que apresenta um valor superior a 0,7, a escala é viável, isto é, os 11 itens que compõem a escala instituem uma mensuração adequada para a dimensão da comunicação interna, sendo que estes revelam ser dados unidimensionais.

3.3.2.2. Marketing Interno

Para a análise da consistência interna foi considerada uma escala que integra a dimensão do marketing interno.

A tabela 10 apresenta os resultados obtidos da análise de consistência interna da escala utilizada para a dimensão do marketing interno.

	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Escala de Marketing Interno	0,932	20

Tabela 10 - Alpha de Cronbach do Marketing Interno

Com base na análise da consistência interna da escala que constitui a dimensão do marketing interno, foi possível verificar que o valor de Alpha de Cronbach é de $\alpha=0,932$. Sendo o valor superior a 0,7, a escala é viável, isto é, os 20 itens que compõem a escala instituem uma

mensuração adequada para a dimensão do marketing interno, sendo que estes dados unidimensionais.

3.3.3. Análise Descritiva das dimensões em estudo

Uma vez feita a identificação e caracterização do universo e da amostra utilizada, procede-se à análise das estatísticas descritivas, mais especificamente as principais medidas de tendência central e dispersão, isto é, a média e o desvio-padrão. A análise descritiva foi elaborada nos vários itens de cada dimensão, possibilitando a identificação dos canais de comunicação interna e das ações de marketing interno mais valorizadas pelos inquiridos, e por consecutivo os seus níveis de satisfação perante o tipo de comunicação e as ações movidas na Guarda Nacional Republicana.

3.3.3.1. Comunicação Interna

Tendo em conta a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que se considerava 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente, a dimensão da comunicação interna, segundo a tabela seguinte, revela, em termos globais, uma média relativamente baixa de 2,80 e um desvio-padrão de 0,81. Podemos verificar essa informação na tabela 11.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Comunicação Interna	1354	1	5	2,80	0,81

Tabela 11 - Estatística Descritiva da Dimensão Comunicação Interna

De modo a obter melhores informações sobre a dimensão a estudar, procedeu-se à verificação em detalhe da valorização de cada item. Para isso, devemos analisar todos os itens que constituem a dimensão, sendo possível avaliar quais as médias altas e as negativas, podendo identificar quais os pontos que os elementos da GNR revelam estar mais discordantes.

Segundo a tabela 12 verificamos que o item que tem um nível de concordância mais baixo é a comunicação institucional da GNR para estimular e motivar ao cumprimento dos objetivos de trabalho ($m=2,35$; $dp=1,04$). O nível de concordância mais alto é a utilidade da informação da comunicação interna que a GNR disponibiliza ser uma mais valia para conhecer melhor a instituição ($m=3,14$; $dp=1,06$). Com isto, podemos verificar que na comunicação interna existem

muitos pontos a desenvolver para melhorar as suas ações, tais como comunicação com chefias ($m=2,70$; $dp=1,05$), satisfação da comunicação interna ($m=2,54$; $dp=1,02$), motivação transmitida pela comunicação interna ($m=2,35$; $dp=1,04$), quantidade de comunicação utilizada internamente ($m=2,65$; $dp=1,01$) e partilha imediata da comunicação com os colaboradores ($m=2,87$; $dp=1,06$). A tabela 12 indica todo o conjunto de onze itens, com as respetivas médias e desvios-padrão.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	1354	1	5	2,70	1,05
Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da instituição.	1354	1	5	2,54	1,02
A comunicação na minha instituição motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	1354	1	5	2,35	1,04
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões.	1354	1	5	2,58	1,14
Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	1354	1	5	3,01	1,00
A quantidade de comunicação da minha instituição é adequada.	1354	1	5	2,65	1,01
Os factos e notícias importantes acerca da minha instituição são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1354	1	5	2,87	1,06
Os instrumentos* utilizados na comunicação	1354	1	5	3,11	1,05

interna são os mais adequados para esta instituição.					
Considero que os instrumentos* de comunicação interna praticados pela instituição são eficazes.	1354	1	5	2,99	1,02
A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da minha instituição.	1354	1	5	3,14	1,06
A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1354	1	5	2,92	1,06

Tabela 12 - Estatística Descritiva dos Itens da Comunicação Interna

3.3.3.2. Marketing Interno

Relativamente à dimensão do marketing interno, tendo em conta a utilização da escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 indicava a discordância total e 5 a concordância total das afirmações, o valor médio observado foi relativamente baixo ($M=2,58$; $dp=0,70$), como verificamos na tabela seguinte. Podemos analisar essa informação na tabela 13.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Marketing Interno	1354	1	5	2,58	0,70

Tabela 13 - Estatística Descritiva da Dimensão Marketing Interno

Uma vez encontrada esta discordância, avaliou-se todos os itens da dimensão, de modo a verificar-se quais os que têm um nível de concordância maior e menor. Segundo a tabela 14, verifica-se que o item com um nível de concordância maior foi o grau de importância dada a

ações de marketing interno para fortalecer o relacionamento interno ($m=3,90$; $dp=1,10$). O item com um nível de concordância menor foi a progressão de carreira ($m=1,78$; $dp=1,02$). De igual modo, verificou-se, de acordo com os dados presentes na tabela seguinte, que há níveis relevantes de discordância relativamente à existência de ações de marketing interno na instituição, entre elas, a progressão de carreira ($m=1,78$; $dp=1,02$), a gestão de recursos humanos ($m=2,00$; $dp=0,98$), condições de trabalho ($m=2,11$; $dp=1,03$), eventos internos ($m=2,23$; $dp=1,03$), reuniões adequadas ao tipo de trabalho executado ($m=2,40$; $dp=1,09$) e formações profissionais ajustadas ao posto de trabalho ($m=2,35$; $dp=1,04$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Considero que existem ações de marketing interno na minha instituição.	1354	1	5	2,72	1,11
Considero importante o uso de ações de marketing interno.	1354	1	5	3,42	1,13
Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.	1354	1	5	2,47	1,01
Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição.	1354	1	5	2,39	0,96
As ações de marketing interno praticadas pela instituição contribuem para a minha motivação.	1354	1	5	2,45	1,07
A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações como	1354	1	5	2,40	1,16

reuniões, apresentações, almoços, convívios, entre mais.					
A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações de formação profissional.	1354	1	5	2,38	1,09
Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela instituição.	1354	1	5	2,23	1,03
Considero relevante existirem este tipo de ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.	1354	1	5	3,90	1,10
Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.	1354	1	5	2,40	1,09
As reuniões realizadas com os meus chefes permitem-me esclarecer pontos essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho.	1354	1	5	2,81	1,20
Sinto que a instituição forneceu-me a formação profissional adequada para o desempenho das minhas funções.	1354	1	5	2,68	1,11
Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha instituição promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.	1354	1	5	2,44	0,98
Sinto-me satisfeito com a progressão de carreira existente na instituição.	1354	1	5	1,78	1,02

Sinto que as condições de trabalho são as mais adequadas para as minhas funções.	1354	1	5	2,11	1,03
Concordo com as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas pelos meus superiores.	1354	1	5	2,00	0,98
Costumo participar nos eventos promovidos pela minha instituição.	1354	1	5	2,89	1,15
Através das ações de marketing interno, a minha instituição reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.	1354	1	5	2,17	0,99
Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição.	1354	1	5	3,71	1,10
Considero que a minha instituição proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário.	1354	1	5	2,35	1,04

Tabela 14 - Estatística Descritiva dos Itens do Marketing Interno

3.3.4. Análise da variância

Após a aplicação das estatísticas descritivas, é importante verificar as diferenças de médias entre as dimensões e os grupos sociodemográficos e profissionais da amostra, continuando a investigação com a análise da variância (ANOVA). A análise da variância comporta um mecanismo que estabelece uma melhor comparação de médias entre duas ou mais

populações, apurando os fatores que a variável independente exerce influência sobre a variável dependente (Silvestre e Araújo, 2011). Na averiguação dos resultados é essencial ter em conta o *p-value*, em que se este for de valor $>0,05$ não existem diferenças significativas, mas se o valor for $=$ ou $<0,05$ existem diferenças significativas.

3.3.4.1. Comunicação Interna

Analisando os resultados conseguidos da análise da dimensão da comunicação interna e os grupos da amostra (sociodemográficos e de profissionais) verificamos que existem diferenças estatisticamente significantes, segundo a tabela 15. Essas diferenças constam-se na idade ($p=0,00 < 0,05$), habilitações literárias ($p=0,05 = 0,05$), no local de trabalho ($p=0,00 < 0,05$), no facto de serem civis ou militares ($p=0,04 < 0,05$) e na carreira e categorias militares ($p=0,00 < 0,05$). Relativamente aos outros grupos, não foi identificado influência na dimensão da comunicação interna, ao contrário dos identificados que exercem influência sobre a mesma.

	Comunicação Interna	
	F	Sig.
Género	0,39	0,52
Idade	4,97	0,00
Habilitações Literárias	2,10	0,05
Local de Trabalho	3,10	0,00
Civil ou Militar	3,90	0,04
Carreira Civil	0,79	0,54
Categoria Civil	1,72	0,16
Carreira Militar	24,16	0,00
Categoria Militar	4,67	0,00

Tabela 15 - Análise da Variância da Comunicação Interna

Visto ter sido identificadas diferenças significativas face à idade, local de trabalho, carreiras civis ou militares, e carreiras e categorias militares, procedeu-se a um teste *Post Hoc Scheffe* para identificar os grupos onde se apresentam tais diferenças.

Relativamente à idade, verificamos que as médias das idades dos inquiridos onde existem diferenças significativas dignas de realce são as que se situam entre os 31 e os 35 anos ($m=2,66$; $dp=0,78$) e os 26 aos 30 anos ($m=2,70$; $dp=0,83$), concluindo-se que são os mais jovens que se encontram mais críticos e discordantes em relação ao tipo de estratégias de comunicação interna existentes na instituição em estudo. Em relação à maior concordância, verificamos que o grupo dos 21 aos 25 anos ($m=3,17$; $dp=0,83$) é o com respostas mais positivas. Podemos analisar essa informação na tabela 16.

É importante reter que apenas 2 pessoas responderam com idades inferiores a 20 anos e 6 com idades superiores a 55 anos, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos.

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 20 anos	2	3,13	0,06
De 21 a 25 anos	61	3,17	0,83
De 26 a 30 anos	201	2,70	0,83
De 31 a 35 anos	298	2,66	0,78
De 36 a 40 anos	298	2,74	0,76
De 41 a 45 anos	254	2,88	0,81
De 46 a 50 anos	137	2,95	0,85
De 51 a 55 anos	97	2,92	0,84
Mais de 55 anos	6	3,46	0,40
Total	1354	2,80	0,81

Tabela 16 - Análise da Variância da Comunicação Interna face à Idade

Acerca das habilitações literárias, segundo a tabela 17, as diferenças observadas nas habilitações que apresentem as médias com respostas de concordância em relação à dimensão estudada foi a de mestrado ($m=3,05$; $dp=0,76$). No que se prende com as respostas menos positivas, podemos verificar que o 9º ano ($m=2,71$; $dp=0,80$) são os com menos concordância.

O 4º ano obteve apenas 1 pessoa que detinha esta habilitação pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos.

Habilitações	Nº	Média	Desvio-Padrão
4º ano	1	2,72	0

6º ano	19	2,81	0,90
9º ano	250	2,71	0,80
12º ano	839	2,80	0,80
Licenciatura	141	2,80	0,89
Mestrado	102	3,05	0,76
Doutoramento	2	2,81	1,67
Total	1354	2,80	0,81

Tabela 17 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Habilitações Literárias

Em relação ao local de trabalho onde os inquiridos foram colocados pela GNR, conforme a tabela 18, identificamos que a média do local de trabalho dos inquiridos que deu resposta de concordância frente à dimensão da comunicação interna foram os inquiridos do Baixo Alentejo ($m=2,96$; $dp=0,71$). Relativamente às respostas menos positivas identifica-se o grupo do Norte ($m=2,64$; $dp=0,79$).

A Ilha da Madeira contou apenas com 12 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos.

Local Trabalho	Nº	Média	Desvio-Padrão
Norte	336	2,64	0,79
Centro	397	2,81	0,81
Lisboa e VTJ	370	2,86	9,80
Alto Alentejo	92	2,93	0,77
Baixo Alentejo	48	2,96	0,71
Algarve	70	2,85	0,94
Ilha dos Açores	29	2,88	0,82
Ilha da Madeira	12	3,80	0,96
Total	1354	2,80	0,81

Tabela 18 - Análise da Variância da Comunicação Interna face ao Local de trabalho na GNR

Relativamente ao tipo de carreira dos inquiridos, segundo a tabela 19, se civis ou militares, verificou-se que são os civis que apresentam uma maior discordância ($m=2,49$; $dp=0,85$).

Já os inquiridos com maior concordância são dos militares ($m=2,81$; $dp=0,81$). A maioria das respostas foram por inquiridos militares.

Carreira	Nº	Média	Desvio-Padrão
Civil	26	2,49	0,85
Militar	1328	2,81	0,81
Total	1354	2,80	0,81

Tabela 19 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Carreiras da GNR

Em relação às carreiras profissionais dos militares da GNR, conforme a tabela 20, identificou-se que os inquiridos com menor concordância são os das carreiras de Guarda ($m=2,71$; $dp=0,80$).

Os inquiridos com maior concordância relativamente à dimensão da comunicação interna são as carreiras de oficial ($m=3,20$; $dp=0,71$) e de sargento ($m=3,04$; $dp=0,77$).

A carreira de Oficial General contou apenas com 3 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos.

Carreira Militar	Nº	Média	Desvio-Padrão
Guarda	981	2,71	0,80
Sargento	213	3,04	0,77
Oficial	131	3,20	0,71
Oficial General	3	1,51	0,89
Total	1328	2,81	0,81

Tabela 20 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Carreiras Militares

Em relação às categorias de cada carreira dos inquiridos militares, verificou-se, de acordo a tabela 21, que a categoria com menor concordância foi a categoria de Guarda Principal ($m=2,64$; $dp=0,76$).

A categoria com maior concordância foi a de Tenente Coronel ($m=3,36$; $dp=0,64$).

A categoria de Major General contou apenas com 1 pessoa, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos. A mesma situação aplicou-se nas categorias de Coronel, que contou apenas com 6 respostas, de Sargento Mor, com 4 respostas, de Furriel, com 4 respostas, e de Cabo Mor, com 6 respostas.

Categoria Militar	Nº	Média	Desvio-Padrão
Guarda	317	2,68	0,84
Guarda Principal	261	2,64	0,76
Cabo	172	2,80	0,89
Cabo de Curso	193	2,73	0,73
Cabo Chefe	35	2,85	0,70
Cabo Mor	6	3,34	0,82
Furriel	4	3,06	0,22
2º Sargento	33	2,96	0,76
1º Sargento	72	2,98	0,76
Sargento Ajudante	66	3,06	0,83
Sargento Chefe	31	3,16	0,73
Sargento Mor	4	3,59	0,43
Alferes	16	3,26	0,71
Tenente	29	3,00	0,68
Capitão	42	3,14	0,75
Major	23	3,18	0,89
Tenente Coronel	17	3,36	0,64
Coronel	6	3,54	0,39
Major General	1	1,00	0
Tenente General	0	0	0
Tenente General Comandante-Geral	0	0	0
Total	1328	2,81	0,81

Tabela 21 - Análise da Variância da Comunicação Interna face às Categorias Militares

3.3.4.2. Marketing Interno

Acerca da análise da variância da dimensão do marketing interno em relação aos grupos de sociodemográficas e carreiras, segundo a tabela 22, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos inquiridos em função aos grupos

sociodemográficos de idade ($p=0,00 < 0,05$), local de trabalho ($p=0,00 < 0,05$), habilitações literárias ($p=0,00 < 0,05$), carreira e categoria militar ($p=0,00 < 0,05$).

	Marketing Interno	
	F	Sig.
Género	0,66	0,41
Idade	4,41	0,00
Local de Trabalho	4,07	0,00
Habilitações Literárias	7,48	0,00
Civil ou Militar	2,97	0,08
Carreira Civil	1,86	0,15
Categoria Civil	1,06	0,10
Carreira Militar	55,82	0,00
Categoria Militar	10,01	0,00

Tabela 22 - Análise da Variância do Marketing Interno

Por existirem diferenças significativas a cinco grupos, foi necessário prosseguir com um teste *Post Hoc Scheffe*, para identificar quais os grupos que contém diferenças.

Relativamente à idade, de acordo com a tabela 23, podemos verificar que as diferenças nas faixas etárias estudadas indicam que as médias das idades dos inquiridos que deram respostas com menor concordância em relação à dimensão do marketing interno foi a dos 26 aos 30 anos ($m=2,53$; $dp=0,75$). Noutra perspetiva, os inquiridos que têm respostas mais positivas, com maior concordância, foi o grupo dos 51 aos 55 anos ($m=2,71$; $dp=0,76$).

A faixa etária dos 31 aos 35 anos ($m=2,46$; $dp=0,69$) conteve com 6 elementos que adulteraram os dados, e por tal não foi considerado.

O grupo de menos 20 anos contou apenas com 2 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos. A mesma situação se aplicou ao grupo dos mais de 55 anos, que contou apenas com 6 respostas.

Idade	Nº	Média	Desvio-Padrão
Menos de 20 anos	2	2,77	0,38
De 21 a 25 anos	61	2,82	0,69

De 26 a 30 anos	201	2,53	0,75
De 31 a 35 anos	298	2,46	0,69
De 36 a 40 anos	298	2,51	0,63
De 41 a 45 anos	254	2,64	0,70
De 46 a 50 anos	137	2,71	0,73
De 51 a 55 anos	97	2,71	0,76
Mais de 55 anos	6	3,29	0,48
Total	1354	2,58	0,70

Tabela 23 - Análise da Variância do Marketing Interno face à Idade

Em relação ao local de trabalho onde os inquiridos foram colocados pela GNR, a diferença verificada no local com respostas de menor concordância face à dimensão em questão foi o Norte ($m=2,42$; $dp=0,69$). Relativamente às respostas mais positivas, a área geográfica identificada foi o Alto Alentejo ($m=2,72$; $dp=0,70$). Podemos analisar esses dados na tabela 24.

A Ilha da Madeira contou apenas com 12 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos.

Local Trabalho	Nº	Média	Desvio-Padrão
Norte	336	2,42	0,69
Centro	397	2,60	0,70
Lisboa e VTJ	370	2,64	0,69
Alto Alentejo	92	2,72	0,70
Baixo Alentejo	48	2,66	0,67
Algarve	70	2,58	0,76
Ilha dos Açores	29	2,71	0,80
Ilha da Madeira	12	2,92	0,80
Total	1354	2,58	0,70

Tabela 24 - Análise da Variância do Marketing Interno face ao Local de Trabalho na GNR

Nas habilitações literárias, segundo verificamos na tabela 25, os inquiridos com respostas de menor concordância em relação à dimensão estudada foi a de 6º ano ($m=2,48$; $dp=0,69$) e do 9º ano ($m=2,48$; $dp=0,69$). A nível de respostas maior concordância foi a de mestrado ($m=2,98$; $dp=0,65$).

O grupo do 4º ano de escolaridade contou apenas com 1 pessoa, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos. A mesma situação se aplicou ao grupo com o doutoramento, por ter apenas 2 respostas.

Habilitações	Nº	Média	Desvio-Padrão
4º ano	1	2,70	0
6º ano	19	2,48	0,69
9º ano	250	2,48	0,69
12º ano	839	2,55	0,69
Licenciatura	141	2,69	0,75
Mestrado	102	2,98	0,65
Doutoramento	2	2,65	1,41
Total	1354	2,58	0,70

Tabela 25 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Habilitações Literárias

Em relação às carreiras militares, as diferenças apuradas com respostas de menor concordância frente à dimensão em causa foi a de Guarda ($m=2,45$; $dp=0,67$). Relativamente a respostas de maior concordância, a carreira identificada foi a de Oficial ($m=3,11$; $dp=0,60$).

A carreira de Oficial General contou apenas com 3 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos, conforme o referido na tabela 26.

Carreira Militar	Nº	Média	Desvio-Padrão
Guarda	981	2,45	0,67
Sargento	213	2,88	0,64
Oficial	131	3,11	0,60
Oficial General	3	1,56	0,98
Total	1328	2,59	0,70

Tabela 26 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Carreiras Militares

Relativamente às categorias militares, a tabela 27 indica-nos que os inquiridos com respostas de menor concordância em relação à dimensão em estudo foi a de Guarda Principal ($m=2,40$; $dp=0,61$). Em relação às respostas com maior concordância, a categoria identificada concordante é a de Tenente Coronel ($m=3,27$; $dp=0,56$).

A categoria de Major General contou apenas com 1 pessoas, pelo que a variabilidade não foi considerada válida para estes grupos. A mesma situação aplicou-se nas categorias de Coronel,

que contou apenas com 6 respostas, de Sargento Mor, com 4 respostas, de Furriel, com 4 respostas, e de Cabo Mor, com 6 respostas.

Categoria Militar	Nº	Média	Desvio-Padrão
Guarda	317	2,44	0,72
Guarda Principal	261	2,40	0,61
Cabo	172	2,56	0,76
Cabo de Curso	193	2,44	0,60
Cabo Chefe	35	2,50	0,55
Cabo Mor	6	3,03	0,77
Furriel	4	2,88	0,20
2º Sargento	33	2,76	0,57
1º Sargento	72	2,84	0,66
Sargento Ajudante	66	2,96	0,66
Sargento Chefe	31	2,92	0,69
Sargento Mor	4	3,21	0,42
Alferes	16	3,02	0,46
Tenente	29	2,94	0,61
Capitão	42	3,09	0,64
Major	23	3,08	0,80
Tenente Coronel	17	3,27	0,56
Coronel	6	3,49	0,23
Major General	1	1,00	0
Tenente General	0	0	0
Tenente General Comandante-Geral	0	0	0
Total	1328	2,59	0,70

Tabela 27 - Análise da Variância do Marketing Interno face às Categorias Militares

Capítulo IV – Apresentação do Projeto

O projeto do presente trabalho é desenvolver um plano de marketing interno para aplicar à Guarda Nacional Republicana. Este plano pretende abranger as duas dimensões estudadas: a comunicação interna e o marketing interno.

O plano contará com o diagnóstico interno anteriormente analisado no trabalho, os objetivos de cada um e as conclusões finais de ambos. Posteriormente será definida uma visão estratégica, em que iremos segmentar e definir os objetivos do plano. De seguida passamos ao plano de ação, em que iremos desenvolver as políticas de marketing interno (produto, preço, distribuição e comunicação), as ações a realizar, a calendarização e o orçamento. Por fim e após a implementação do plano, será proposta uma nova avaliação.

4.1. Diagnóstico

O diagnóstico pretende verificar quais as necessidades identificadas nos mercados onde a instituição atua. Neste caso, o mercado é o interno, mais especificamente os colaboradores da GNR. Primeiro é importante efetuar uma análise interna, isto é, da cultura organizacional presente na GNR. Depois o diagnóstico divide-se em dois momentos: a análise SWOT e os resultados da investigação de suporte. Por fim, é feita uma conclusão de quais as necessidades dos colaboradores que devemos satisfazer.

4.1.1. Análise Interna

A nível interno, verificamos que a GNR tem uma cultura adquirida pelo carácter militar, e como tal existe um grande respeito das hierarquias das carreiras militares. Podemos afirmar que a cultura organizacional da GNR é rígida, com uma comunicação descendente e um clima de insatisfação devido a vários fatores relacionados com a progressão de carreira, a comunicação e a motivação de pessoal.

O organograma da GNR, onde podemos verificar o posicionamento dos vários locais de trabalho dos colaboradores do organismo, encontra-se anexado (anexo IV) ao presente projeto.

4.1.2. Análise SWOT

A análise SWOT indica-nos quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da GNR. Muitos dos itens foram identificados pela própria GNR (Estratégia da Guarda 2020). A tabela 28 permite-nos avaliar genericamente a instituição e o meio ambiente em que se insere.

Interna	Organização	<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevada coesão e cultura institucional da sua natureza militar; ➤ Cooperação com outras forças de segurança ➤ Elevada qualidade da formação de RH nos domínios técnico-científicos em contexto militar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescente complexidade da gestão de RH; ➤ Envelhecimento tendencial dos RH; ➤ Assimetria das qualificações escolares entre gerações, com impacto nas expetativas dos RH mais qualificados; ➤ Delinear estratégias de comunicação interna; ➤ Ausência de reuniões periódicas.
Externa	Ambiente	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de racionalização e modernização administrativa; ➤ Alinhamento do processo de formação dos RH segundo o paradigma da formação por competências; ➤ Confiança dos cidadãos, a nível de segurança, com a GNR. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto da crise económica e financeira mundial na ordem interna dos Estados; ➤ Limitações do Orçamento de Estado; ➤ Instabilidade política do Governo de Portugal; ➤ Aumento da criminalidade digital.

Tabela 28 - Tabela da Análise SWOT da GNR

Esta análise remete-nos para as questões desenvolvidas no questionário aplicado aos inquiridos do presente projeto. É necessário fortalecer internamente uma instituição para que a posterior ação externa tenha eficácia. Com base nesta análise, verificamos que a GNR identificou

como fraquezas o envelhecimento dos recursos humanos e as próprias expectativas dos elementos mais qualificados.

4.1.3. Resultados da Investigação de Suporte

Tendo em conta a investigação de suporte do capítulo 3, podemos verificar que ambas as dimensões estudadas, a comunicação interna e o marketing interno, apresentam resultados relativamente baixos, no que diz respeito às médias, demonstrando um baixo nível de concordância e de satisfação com as dimensões referidas.

A comunicação interna conta com uma média de 2,80, na escala de Likert de 5 pontos, e um desvio-padrão de 0,81. Na tabela 29 conseguiremos analisar as questões com concordâncias relativamente baixas. A tabela 30 remete-nos para os segmentos menos concordantes da dimensão estudada.

Questão	Média	Desvio-Padrão
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	2,70	1,05
Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da instituição.	2,54	1,02
A comunicação na minha instituição motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	2,35	1,04
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões.	2,58	1,14
A quantidade de comunicação da minha instituição é adequada.	2,65	1,01
Os factos e notícias importantes acerca da minha instituição são adequadamente partilhados com os colaboradores.	2,87	1,06

Tabela 29 - Estatísticas Descritivas dos Itens da Comunicação Interna

Sociodemográfica	Menos concordante	Média	Desvio-Padrão
Idade	31 aos 35 anos	2,66	0,78
Local de Trabalho	Norte	2,64	0,79
Habilitações Literárias	9º ano	2,71	0,80
Tipologia das Carreiras	Civil	2,49	0,85
Carreiras Militares	Guarda	2,71	0,80
Categorias Militares	Guarda Principal	2,64	0,76

Tabela 30 - Estatísticas Descritivas das Sociodemográficas da Comunicação Interna

O marketing interno tem uma média de 2,58, na mesma escala de Likert, e um desvio-padrão de 0,70. Na tabela 31 conseguiremos verificar quais os itens que contêm uma média menos concordante. A tabela 32 faz referência aos segmentos menos concordantes da dimensão.

Questão	Média	Desvio-Padrão
Considero que existem ações de marketing interno na minha instituição.	2,72	1,11
Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.	2,47	1,01
Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição.	2,39	0,96
As ações de marketing interno praticadas pela instituição contribuem para a minha motivação.	2,45	1,07
A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações como reuniões, apresentações, almoços, convívios, entre mais.	2,40	1,16
A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações de formação profissional.	2,38	1,09

Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela instituição.	2,23	1,03
Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.	2,40	1,09
As reuniões realizadas com os meus chefes permitem-me esclarecer pontos essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho.	2,81	1,20
Sinto que a instituição forneceu-me a formação profissional adequada para o desempenho das minhas funções.	2,68	1,11
Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha instituição promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.	2,44	0,98
Sinto-me satisfeito com a progressão de carreira existente na instituição.	1,78	1,02
Sinto que as condições de trabalho são as mais adequadas para as minhas funções.	2,11	1,03
Concordo com as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas pelos meus superiores.	2,00	0,98
Costumo participar nos eventos promovidos pela minha instituição.	2,89	1,15
Através das ações de marketing interno, a minha instituição reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.	2,17	0,99
Considero que a minha instituição proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário.	2,35	1,04

Tabela 31 - Estatísticas Descritivas do Marketing Interno

Sociodemográfica	Menos concordante	Média	Desvio-Padrão
Idade	26 aos 30 anos	2,53	0,75
Local de Trabalho	Norte	2,42	0,69
Habilitações Literárias	6º ano	2,48	0,69
Carreiras Militares	Guarda	2,45	0,67
Categorias Militares	Guarda Principal	2,40	0,61

Tabela 32 - Estatísticas Descritivas das Sociodemográficas do Marketing Interno

4.1.4. Conclusões

Relativamente ao diagnóstico, podemos concluir que a maioria dos elementos tem uma opinião tendencialmente negativa sobre as ações de marketing interno e a comunicação interna da GNR. Os pontos de maior discordância na comunicação interna são a motivação e satisfação com o tipo de comunicação praticado na instituição. Os pontos de maior discordância no marketing interno são a progressão de carreira e a gestão de recursos humanos por parte das chefias. No entanto, verificamos que existem mais momentos de discordância no marketing interno do que na comunicação interna. Muitos inclusive indicam que a instituição não tem mecanismos e instrumentos para as ações de marketing interno.

Assim, concluímos que em ambas as dimensões estudadas existe discordância, sendo maior no marketing interno do que na comunicação interna. Tendo por base a investigação de suporte efetuada, a análise documental providenciada pela GNR e entrevistas informais com alguns elementos da instituição, consideramos que os itens a desenvolver são:

- Dimensão Comunicação Interna
 - Partilha de Informação
 - Abertura de comunicação
 - Quantidade de comunicação
- Dimensão Marketing Interno
 - Reuniões;
 - Formações Profissionais;

- Eventos;
- Progressão de Carreira;
- Gestão de Recursos Humanos.

4.2. Visão Estratégica

A visão estratégia irá permitir obtermos um posicionamento interno de acordo com o diagnóstico, ou seja, o mercado interno. Para isso, devemos ter em conta as grandes direções estratégicas assentadas na missão, visão, valores e cultura organizacional. É importante na visão estratégica delinear as estratégias de segmentação e definir os objetivos pretendidos para este plano.

4.2.1. Segmentação

Como verificámos na revisão de literatura, Brum (2000) refere a importância de incluir determinadas normas de segmentação, tais como a idade, a religião, a origem, o rendimento, as habilitações literárias, a habitação e visões profissionais. Com isto conseguimos adequar os produtos aos segmentos corretos e enviar mensagens adaptadas a eles, para obter resultados positivos e mensurar a resposta dos segmentos. No entanto, posteriormente, devemos ir além da segmentação, de modo a abranger todos os elementos a serem abrangidos por determinadas ações.

4.2.1.1. Idades a segmentar

Tendo em conta o diagnóstico, conclui-se que as idades a segmentar são essencialmente os indivíduos de idades entre os 26 e 30 anos e os 31 e 35 anos.

4.2.1.2. Habilitações Literárias a segmentar

Após a análise do diagnóstico, verifica-se que as habilitações literárias menos concordantes e possíveis de segmentação são o 6º ano e o 9º ano.

4.2.1.3. Local de trabalho a segmentar

Verificamos de acordo com o diagnóstico que a segmentação deve iniciar nas zonas do Norte.

4.2.1.4. Carreiras e categorias militares segmentar

Em relação às carreiras militares, é de referir que a carreira a ser segmentada é a de Guarda. Relativamente às categorias, a que deve ser segmentada é a de Guarda Principal, que está inserida na carreira de Guarda.

4.2.2. Objetivos do Plano de Marketing Interno

Um dos principais objetivos do marketing interno é envolver os colaboradores na cultura organizacional e nas visões estratégicas da instituição. Para isso é importante motivá-los através das ações de marketing interno.

Com isto, podemos indicar que os objetivos do atual plano de marketing interno irão abranger as motivações dos colaboradores, mas também envolvê-los na cultura organizacional de modo a ser possível estimular essa motivação. Os objetivos neste caso serão:

- Suprimir as necessidades dos colaboradores da GNR;
- Desenvolver meios para estimular a motivação interna;
- Cativar o empenho e compromisso dos colaboradores da GNR.

4.3. Plano de Ações

O plano de ações é o desenvolvimento do plano de marketing interno em si, desenvolvendo as políticas de marketing interno e todas as ações que permitem a gestão dos diversos fatores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos.

Para tal, este plano de ações está dividido em desenvolvimento do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), ações a realizar, calendarização e orçamento.

4.3.1. Desenvolvimento do Marketing-Mix

As políticas de marketing interno são compostas pelo produto, que é a ação a ser implantada, pelo preço, que é o que se pretende em troca da ação, pela distribuição, que são os canais utilizados para o desenvolvimento da ação, e pela comunicação, que é a maneira e/ou meio para comunicar a ação (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

4.3.1.1. Produto

O produto é composto por todas as características que permitam motivar o mercado interno, entre elas, o desenho de funções, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, a remuneração e benefícios, a formação profissional, o estilo de gestão, o plano de carreira, entre mais (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998).

4.3.1.1.1. A Dimensão Comunicação Interna

A comunicação interna é importante para uma instituição, permitindo a partilha de informações essenciais para o desenvolvimento de trabalho e de intervenção com os clientes externos, ou seja, os cidadãos. Esta foi uma necessidade identificada, nomeadamente a abertura de comunicação com as chefias, a quantidade de comunicação e a partilha de factos e notícias. Estes são os itens que necessitam ser satisfeitos.

A proposta é existir uma abertura de comunicação interna, para que os elementos de carreiras inferiores possam se sentir à vontade para fazer questões importantes ou comunicar melhorias. Para isso servirão posteriormente também as reuniões (outro produto).

A quantidade de comunicação a partilhar poderá servir para partilhar mais informações sobre campanhas, ações militares, entre outros assuntos importantes. Ou seja, é crucial que todos os elementos tenham conhecimento do que a instituição fez, para que possam transmitir essa informação corretamente, no momento em que são questionados por entidades externas ou cidadãos sobre essas ações. Essa partilha poderá ocorrer através de email, intranet, newsletter, jornais internos, comunicados internos, ordens de serviço, entre mais.

4.3.1.1.2. A Dimensão Marketing Interno

Esta dimensão foi estudada para desenvolver no plano, sendo que os itens identificados para trabalhar nesta dimensão foram as reuniões, a formação profissional, os eventos, a progressão de carreira e a gestão de recursos humanos.

4.3.1.1.2.1. Reuniões

As reuniões são cruciais para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade e permitem ainda estimular a motivação para a execução daquele trabalho. Esta necessidade, identificada pelos elementos da GNR, demonstra que existem poucas reuniões, devendo para isso existir um mapa por cada seção e departamento, que contenha o conjunto de reuniões a realizar mensalmente/quinzenalmente.

As reuniões irão posteriormente permitir que os elementos possam esclarecer questões importantes para o cumprimento da tarefa atribuída e anotar falhas nos serviços que permitam melhorias. Com isto, além de melhorar o serviço ou departamento, iremos aumentar o grau de confiança com as chefias, permitindo um contacto melhorado entre ambas as partes. Na calendarização consta uma proposta de possíveis reuniões a executar. O exemplo de uma ata de reunião encontra-se em anexo ao presente trabalho (anexo II).

4.3.1.1.2.2. Formação Profissional

A formação profissional é essencial para o desempenho mais adequado das funções dos colaboradores. Esta é uma necessidade identificada pela maioria das carreiras militares e civis.

A proposta nestas ações é elaborar uma série de planos de ações de formação profissional. Esses planos devem ser adequados aos colaboradores de forma melhorada, como por exemplo, para os colaboradores dos departamentos de recursos humanos (em todos os comandos distritais) deve existir um plano de formação como processamento salarial, no programa informático disponibilizado, e existir essa formação a nível bianual. O exemplo de um plano de formação profissional está em anexo a este trabalho (anexo III).

4.3.1.1.2.3. Eventos

Os eventos são essenciais para estimular a cultura organizacional e o convívio entre elementos, no entanto os mesmos foram obtiveram discordância nas respostas dos inquiridos. Os inquiridos classificaram os diversos eventos existentes no organismo, tais como, os fóruns militares, os eventos de natal, entre mais.

Apesar de existir um enorme esforço no desenvolvimento destes eventos referenciados, é importante desenvolver mais eventos internos, sem grandes custos, de modo a permitir o convívio. Esse convívio poderá ser realizado por pequenas ações de interação. Na calendarização irão constar as propostas de eventos de baixo custo.

4.3.1.1.2.3. Progressão de Carreira

Relativamente à progressão de carreira, verificamos que é um dos itens mais discordante na GNR e relatado pelos seus colaboradores. Este produto interno é um dos que poderia satisfazer a necessidade e desmotivação do colaborador, enquanto investidor do serviço desta instituição.

É relevante haver mais concursos internos de progressão de categorias, uma vez que existem várias categorias por cada carreira. A proposta neste caso seria a progressão dentro da mesma carreira.

A nível militar, era importante principalmente uma progressão de categoria na mesma carreira. Um exemplo disso é a carreira de Guarda, em que o elemento da categoria de Guarda progride para a categoria de Guarda Principal.

A nível civil, também é importante existir uma progressão de carreira, na mesma carreira. Um exemplo é a carreira de assistente operacional, em que o elemento passa da categoria de assistente operacional para a categoria de encarregado operacional. Já a carreira de técnico superior é unicategorial, ou seja, apenas detém uma única categoria. Neste caso a proposta de progressão seria de carreira, podendo passar para dirigente intermédio, mas apenas se o elemento se encontrar a executar funções de chefia de um departamento ou núcleo. A tabela 33 representa a possibilidade de progressão para cada carreira militar.

Carreira	Categoria	Escalões Salariais	Salário Mínimo	Salário Máximo
Oficial General (progressão de oficial para esta carreira através de um curso na Academia Militar)	Tenente-General	2	3 982,05 €	4 188,02 €
	Major General	2	3 518,62 €	3 724,59 €
Oficial (progressão de carreiras inferiores para esta através da frequência e conclusão com sucesso do curso de oficiais – Mestrado Integrado na Academia Militar)	Coronel	3	2 900,72 €	3 364,14 €
	Tenente Coronel	5	2 540,27 €	2 849,22 €
	Major	4	2 231,32 €	2 488,78 €
	Capitão	6	1 922,37 €	2 179,83 €
	Tenente	3	1 510,43 €	1 664,91 €
	Alferes	3	1 355,96 €	1 458,94 €
Sargento (progressão de Guarda para esta carreira, através de um curso de formação de Sargentos na Escola de Guardas)	Sargento Mor	2	1 922,37 €	2 076,84 €
	Sargento Chefe	4	1 767,89 €	1 922,37 €
	Sargento Ajudante	5	1 561,92 €	1 767,89 €
	1º Sargento	4	1 355,96 €	1 510,43 €
	2º Sargento	2	1 252,97 €	1 304,46 €
	Furriel	2	1 149,99 €	1 201,48 €
Guarda (carreira base, com ingresso no curso de formação de Guardas na escola de guardas)	Cabo Mor	2	1 458,94 €	1 510,43 €
	Cabo Chefe	3	1 355,96 €	1 458,94 €
	Cabo de Curso	Progressão através de Curso. Valor salarial igual ao de Cabo no decorrer do curso.		
	Cabo	5	1 149,99 €	1 407,45 €
	Guarda Principal	6	995,51 €	1 252,07 €
	Guarda	8	789,54 €	1 149,99 €

Tabela 33 - Carreiras Militares e Escalões Salariais

Na presente tabela verificamos que a carreira de Guardas dispõe de 6 categorias, começando na categoria de Guarda e terminando no Cabo Mor. A carreira de Sargentos dispõe também de 6 categorias, iniciando no Furriel e terminando em Sargento Mor. A carreira de Oficiais dispõe de 7 categorias, começando no Aspirante (que é a categoria de “estágio” final de curso) e terminando em Coronel. A carreira de Oficiais Gerais dispõe apenas de 3 categorias, iniciando no Major General, posteriormente Tenente General e terminando no Tenente General que é o Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana.

Relativamente às carreiras e categorias civis, verificamos que existem três carreiras gerais da administração pública, uma carreira especial de informático e duas carreiras de dirigentes, como refere a tabela 34.

Carreira	Categoria	Escalões Salariais	Salário Mínimo	Salário Máximo
Dirigente Superior (progressão através de procedimento concursal comum – HL mínima de Licenciatura + experiência profissional mínima)	1º Grau	1	3 734,06 €	
	2º Grau	1	3 173,95 €	
Dirigente Intermédio (progressão através de procedimento concursal comum – HL mínima de Licenciatura)	1º Grau	1	2 987,25 €	
	2º Grau	1	2 613,84 €	
	3º Grau	1	1 979,05 €	
	4º Grau	1	1 568,31 €	
Técnico Superior (progressão através de	Técnico Superior	14	995,51 €	3 364,14€

procedimento concursal comum, com HL de licenciatura ou maior)				
Assistente Técnico (progressão através de procedimento concursal comum, com HL de 12º ano)	Coordenador Técnico	6	1 149,99 €	1 664,91€
	Assistente Técnico	12	683,13 €	1 304,46€
Assistente Operacional (carreira base, acesso através de (progressão através de procedimento concursal comum – HL da escolaridade mínima)	Encarregado Geral Operacional	4	1 047,00 €	1 252,97 €
	Encarregado Operacional	7	837,60 €	1 149,99 €
	Assistente Operacional	12	Rendimento Mínimo Garantido	1 047,00 €
Carreira Especial de Informático				
Técnico Especialista de Informática (progressão através de procedimento concursal comum – com HL de licenciatura ou maior)	Especialista de Informática Grau 3	8	2 471,62 €	3 089,52 €
	Especialista de Informática Grau 2	8	2 059,68 €	2 677,58 €
	Especialista de Informática Grau 1	12	1 441,78 €	2 265,65 €
Técnico de Informática (carreira base)	Técnico de Informática Grau 3	8	1 991,02 €	2 574,60 €
	Técnico de	8	1 613,42 €	2 094,01€

	Informática Grau 2			
	Técnico de Informática Grau 1	12	1 139,69 €	1 716,40 €
	Técnico de Informática- Adjunto	12	710,59 €	1 156,85 €

Tabela 34 - Carreiras Cíveis e Escalões Salariais

Esta progressão depende de autorização prévia por parte do Governo português. No entanto, caso exista essa autorização, a calendarização tem uma proposta de datas dos procedimentos concursais para a progressão de carreira.

4.3.1.1.2.4. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é um produto interno mencionado neste plano, nomeadamente dividido entre a atribuição de tarefas, condições de trabalho e atribuição de elementos por lugares. A gestão de recursos humanos foi um dos pontos bastante identificado pelos elementos como discordante, assim como todos os itens mencionados também. A motivação dos elementos é bastante afetada pela maneira como os dirigentes fazem a gestão de recursos humanos e, muitas vezes, causa um impacto negativo na imagem da instituição. É crucial existir uma gestão de recursos humanos, definindo, por exemplo, cada divisão como uma equipa, para trabalharem em equipa (desenvolver o espírito de equipa dos elementos). Fazer o conjunto de militares com civis, também era outra opção ou junção à proposta anterior.

É importante definir uma atribuição de tarefas adequadas às competências de cada elemento, e caso esse elemento não as tenha, atribui-se uma ação de formação profissional (outro produto, interligado).

As condições de trabalho abrangem desde o equipamento fornecido às características disponibilizadas nos locais. Um computador, minimamente atualizado e com programas adequados, é suficiente para satisfazer alguma da necessidade deste item. No entanto também temos que ter em conta situações abrangidas pela Segurança e Higiene do Trabalho, tais como as cadeiras e mesas de trabalho, as condições climatéricas, a farda (fora dos postos – patrulhamento), os veículos e todo o material de trabalho.

A atribuição de pessoal nos locais apropriados é um dos pontos a analisar em detalhe. Muitos elementos pedem transferências internas, para outros comandos territoriais, e o ideal é permitir essa transferência, principalmente quando se trata de aproximar esse elemento da sua família. Deve ser criado um processo administrativo que possa facilitar essa transferência, diminuindo o tempo de espera, que quando muito longo dá origem a uma insatisfação pela instituição, pelo processo e pelo tipo de trabalho executado.

4.3.1.2. Preço

O preço é composto pelo que o cliente interno poderá dar em troca dos produtos, como por exemplo, a disponibilidade pessoal, a criatividade e inovação, o bom senso, o compromisso com a organização, a proatividade, o empenho, a velocidade de implementação, a produtividade, entre mais (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998).

O objetivo do preço neste plano é motivar os colaboradores. Além deste ponto, é importante também que possamos obter melhores condições de trabalho, desenvolvendo um ambiente organizacional propício à produtividade, criatividade e empenho.

4.3.1.3. Distribuição

A distribuição é constituída pelos canais que permitem implementar o produto interno, atingindo o público-alvo interno (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Existem os canais diretos, com ligação direta ao cliente interno, e os canais indiretos, com um gestor de linha.

No produto de comunicação interna será feita pelos canais de comunicação utilizados pela instituição, ou seja, o email, intranet, cartazes, presencial (distribuição direta).

O produto reuniões será distribuído consoante os dirigentes, diretores e chefes de cada divisão, núcleo ou posto (distribuição indireta com gestor de linha). Essa distribuição contará posteriormente com uma calendarização e uma direção de reunião.

O produto formação profissional será distribuído pela Divisão de Doutrina e Formação, responsável pela formação profissional na GNR (uma distribuição indireta com um gestor de linha). Essa distribuição deverá abranger todos os comandos territoriais, atingindo também os postos da GNR incluídos nesses comandos.

O produto eventos será distribuído pela Divisão de Comunicação e Relações Públicas. Os

eventos desenvolvidos deverão contar com uma distribuição direta.

O produto de progressão de carreiras irá ter uma dependência externa, por parte do Governo português, e depende de autorização prévia. Assim que for permitida o seu descongelamento de carreiras e categorias serão processados procedimentos concursais para procederem à candidatura das categorias ou se possível das carreiras que pretendam se candidatar. O Departamento de Recursos Humanos será o maioritário responsável por estes processos, no entanto no caso de progressão por carreiras que incluam uma formação específica, também a Escola de Guardas (Carreira de Sargento) e a Academia Militar (Carreira de Oficial e Carreira de Oficial General) serão responsáveis pelos processos de recrutamento aos cursos de promoção.

O produto gestão de recursos humanos terá como distribuição todos os comandos distritais, de modo a permitir uma melhor gestão de transferências de elementos. O primeiro contacto deverá ser com a Divisão de Recursos Humanos, ou com o núcleo responsável no comando em questão, e posteriormente será feito o acordo de transferência. A nível de condições de trabalho, terá que ser efetuado um levantamento dos equipamentos de trabalho e sua respetiva melhoria progressiva.

4.3.1.4. Comunicação

A comunicação é o meio que permitirá comunicar com o público-alvo interno da campanha de marketing interno, existindo um canal e uma mensagem (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Neste caso, existe a comunicação verbal, a escrita, as revistas e jornais da organização, os meios audiovisuais, os cartazes, os suportes de comunicação, os eventos, entre mais (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998).

No produto de comunicação interna, a comunicação é feita preferencialmente verbal ou escrita. No entanto os instrumentos poderão ser o email, cartazes, audiovisuais e a intranet. Deverá comunicar todas ações do plano, de forma gradual.

No produto reuniões, deverão ser comunicadas antecipadamente pelo dirigente, diretor ou chefe do respetivo lugar de trabalho, e posteriormente confirmadas.

No produto formações profissionais deverão ser comunicadas ao superior hierárquico, do posto de trabalho, e posteriormente reencaminhadas aos seus elementos. A confirmação é dada pelo superior, definindo quais os elementos a participarem nas ações.

No produto eventos, deverão ser comunicados a todos os elementos através dos atuais instrumentos de comunicação interna, como o email, a intranet e avisos internos. Os eventos de

grande dimensão locais (por exemplo, restritos a um comando distrital) deverão ser comunicados também com cartazes informativos.

No produto de progressão de carreiras deverão ser comunicadas através de despachos e ordens de serviço, podendo ser utilizado o email para reforçar a comunicação. A mensagem tem de conter toda a informação necessária para o processo de candidatura, documentos exigidos e formulário específico de candidatura.

O produto de gestão de recursos humanos deverá ser comunicado nas ordens de serviço ou avisos internos a todos os elementos. Também poderá ser incluído na Newsletter, contendo quais os elementos que se deslocam, de que comando e para que comando. A nível das condições de trabalho, estas deverão ser comunicadas pelo superior hierárquico do posto de trabalho, para que posteriormente as questões sejam analisadas e todos os equipamentos melhorados sejam distribuídos.

4.3.2. Ações a realizar

As ações a realizar irão abranger todos os produtos mencionados anteriormente. Assim, podemos elaborar ações de contacto direto com os colaboradores, que pretendem abrir os canais de comunicação interna e facilitar as ações de marketing interno.

Relativamente às ações relacionadas com as reuniões, estarão propostas na calendarização como mapas de reuniões periódicas. Em anexo irá estar um plano de reunião, onde deverão constar o tema, as questões genéricas abordadas e a presença dos colaboradores na reunião.

Outras ações a elaborar são as ações de formação profissional, que devem ter em conta todas as necessidades dos colaboradores das diversas divisões ou postos. As ações mais genéricas estão propostas na calendarização. Posteriormente, em anexo irá constar um exemplo de plano de formação para aplicar a cada ação. As formações mais específicas fazem parte do quadro de formações da GNR.

Em relação aos eventos, será importante desenvolver pequenos momentos de lazer ou de convívio com os colaboradores. A calendarização contém ações de convívio que envolvem refeições e situações de lazer (bar).

Acerca da progressão de carreira, as ações desenvolvidas têm em conta a Divisão de Recursos Humanos, que irá divulgar e publicar todos os procedimentos concursais para progressão de categoria ou de carreira (Escola de Guardas e Academia Militar). As ações deverão depender de aprovação do representante do Governo. A proposta atual apenas representa a

progressão dentro das carreiras, ou seja, a nível de categorias na carreira. A progressão a nível salarial ocorre em mudança de categoria. Em carreiras unicategoriais poderá ser feita progressão salarial, mediante de descongelamento de progressão de carreiras, ou progressão para outra carreira (envolvendo um procedimento concursal mais complexo).

Por fim, a gestão de recursos humanos tem dependência do desenvolvimento dos mapas de pessoal de cada comando, de modo a permitir a transferência de elementos entre comandos. Se a transferência for entre postos que pertençam ao mesmo comando, dependerá do núcleo responsável por esse comando, com aprovação da Divisão de Recursos Humanos. Relativamente às condições de trabalho, deverá ser feito um pedido a cada chefe para identificar as necessidades dos seus elementos.

4.3.3. Calendarização

A nível das ações, para estimular e captar a atenção dos colaboradores, segue o calendário de ações de 2018 (tabela 35), que irão abranger o contacto direto com os seus colaboradores. Cada ação terá um dia específico, um meio, uma avaliação e um público-alvo.

Mês	Dia	Tipo	Ação	Meio	Avaliação	Público-Alvo
<u>Janeiro</u>	6	Dia de Reis	Almoço – Bacalhau com batatas	Messe	Número de almoços	Todos os elementos
	11	Dia do Obrigado	Agradecimento a todos os elementos pelo seu empenho	Email	Emails rececionados; clima interno	Todos os elementos
	18	Dia do Riso	Imagem com um Riso militar (imagem desenho)	Cartazes ou em alternativa email	Emails rececionados; comentários futuros	Todos os elementos
	30	Dia da Não Violência e da Paz	Debate sobre a violência em Portugal	Apresentação nos auditórios	Número de elementos presentes	Todos os elementos
<u>Fevereiro</u>	4	Dia Mundial de Luta contra o Cancro	Imagem de luta, sugestão de ida anuais ao médico	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	5	Dia Mundial da Nutella	Sobremesa nos almoços e jantares	Messe	Número de sobremesas consumidas	Todos os elementos
	14	Dia dos Namorados	Bolachas de coração com símbolo da GNR	Messe/Bares	Número de bolachas consumidas	Todos os elementos

<u>Março</u>	8	Dia Internacional da Mulher	Flor de papel em verde	Email e presencial	Número de flores distribuídas	Elementos femininos
	19	Dia do Pai	Imagem do Pai GNR	Email	Emails rececionados	Elementos masculinos
	21	Dia Internacional de luta contra a Discriminação Racial	Imagem dos elementos de várias raças	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	22	Dia Mundial da Água	Promoção de ingestão de água	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	24	Dia Mundial da Tuberculose	Rastreio nos comandos; Descrição de sintomas e meio de prevenção	Email e presencial	Emails rececionados; rastreios	Todos os elementos
<u>Abril</u>	1	Páscoa	Folar da páscoa	Messe	Sobremesas consumidas	Todos os elementos
	6	Dia Mundial da Atividade Física	Promoção do Ginásio	Email; Ginásio	Inscrições no Ginásio	Todos os elementos
	7	Dia Mundial da Saúde	Promoção de cuidados de saúde e conselhos	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	14	Dia Internacional do Café	Promoção do consumo moderado do café	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	19	Dia Mundial da Bicicleta	Promoção de ação de ciclismo	Email; Ginásio	Emails rececionados; Inscrições no evento	Todos os elementos
	28	Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho	Promoção de cuidados a nível da execução do trabalho, remeter para o manual de SHT	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Maio</u>	1	Dia do Trabalhador	Promover boas práticas de trabalho recorrendo à comunicação	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	5	Dia Mundial da Higiene das Mãos	Promover higiene como meio de prevenção de doenças	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	6	Dia da Mãe	Promoção da Mãe Militar com imagem	Email	Emails rececionados	Elementos femininos
	9	Dia da Europa	Promoção da GNR enquanto instituição nacional de segurança e a atuação na segurança europeia	Intranet	Clima interno	Todos os elementos
	11	Dia Europeu do Melanoma	Promoção de práticas de proteção de pele; rastreio	Email; rastreios	Emails rececionados; número de rastreios	Todos os elementos
	31	Dia Mundial sem Tabaco	Promoção de boas práticas de saúde sem tabaco	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Junho</u>	1	Dia Mundial da Criança	Promoção de crianças “guardas”	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	14	Dia Mundial do Dador de Sangue	Promoção de colheita de sangue	Email e Carrinha, parceria com os centros locais	Emails rececionados e número de dadores	Todos os elementos
	21	Dia Mundial do Yoga	Promoção de Yoga nos Ginásios	Cartazes	Número de participantes na ação	Todos os elementos

<u>Julho</u>	7	Dia Mundial do Chocolate	Promoção de consumo moderado de chocolate, promoção do chocolate negro com benefícios	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	10	Dia Mundial da Pizza	Refeição alternativa – pizza de 4 queijos	Messe	Número de almoços de pizza	Todos os elementos
	8	Dia Mundial do Gato	Promoção de um “gato guarda”	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Agosto</u>	19	Dia Mundial da Fotografia	Promoção de fotografias da GNR e remeter ao departamento de comunicação	Email	Emails com participações	Todos os elementos
	26	Dia do Cão	Promoção de um cão guarda	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Setembro</u>	21	Dia Internacional da Paz	Promoção da paz enquanto missão de segurança	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	22	Dia Nacional da Guarda Fiscal	Divulgação de imagem antiga da GF	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	26	Dia do Ex-Fumador	Promoção de boas práticas de saúde	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	29	Dia Mundial do Coração	Promoção de boas práticas de saúde	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Outubro</u>	1	Dia Internacional do Idoso	Promoção de imagem dos GNR's idosos, já reformados	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	11	Dia Mundial do Combate à Obesidade	Refeição Light variadas	Messe	Número de refeições	Todos os elementos
	24	Dia do Exército Português	Agradecimento a todos os militares	Email	Emails rececionados	Todos os elementos militares
	29	Dia Mundial do AVC	Promoção da doença, sintomas e prevenção	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	30	Dia Nacional de Prevenção do Cancro da Mama	Promoção do rastreio, rastreio nos comandos	Email; rastreio nos comandos com parcerias das instituições	Emails rececionados, número de rastreios	Elementos femininos
<u>Novembro</u>	8	Dia Europeu da Alimentação e da Cozinha Saudáveis	Refeições saudáveis com divulgação das suas características benéficas	Messe; cartazes com benefícios	Refeições consumidas	Todos os elementos
	12	Dia Mundial da Pneumonia	Informação da doença, sintomas e prevenção	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
	14	Dia Mundial da Diabetes	Disponibilização de açúcar amarelo nos bares; sobremesas saudáveis	Bares e Messes	Utilização do açúcar amarelo; sobremesas consumidas	Todos os elementos
	19	Dia Internacional do Homem	Promoção do homem militar	Email	Emails rececionados	Elementos masculinos
	21	Dia Mundial do Olá	Promover o cumprimento com “olá”	Email	Emails rececionados	Todos os elementos
<u>Dezembro</u>	4	Dia da Bolacha	Promoção de bolacha GNR	Bares	Consumo das bolachas	Todos os elementos

	15	Dia Internacional do Chá	Promoção do consumo de chá e benefícios	Cartazes nos bares	Consumo de chás	Todos os elementos
	25 e 31	Dia de Comemorações (Natal e Réveillon)	Promoção de Boas Festas	Email	Emails rececionados	Todos os elementos

Tabela 35 - Calendário das ações para 2018

Sobre a calendarização das reuniões (tabela 36), segue a proposta de possíveis reuniões, com possibilidade de adaptação a cada divisão ou posto.

Mês	Semana (escolher dia)	Reunião
<u>Janeiro</u>	Semana 1	Esclarecimento de resultados de ações do ano anterior
<u>Fevereiro</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Março</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Abril</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Mai</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Junho</u>	Semana 2	Reunião de ações que irão ser realizadas no período de verão
<u>Julho</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Agosto</u>	Semana 1	Reunião periódica de trabalho
<u>Setembro</u>	Semana 4	Esclarecimento de resultados de ações do ano anterior
<u>Outubro</u>	Semana 2	Reunião periódica de trabalho
<u>Novembro</u>	Semana 1	Reunião de ações que irão ser realizadas no período de festividades
<u>Dezembro</u>	Semana 1	Reunião de ações que irão ser realizadas no período de festividades

Tabela 36 - Calendário de Reuniões para 2018

A calendarização das ações de formação está organizada por áreas de formação. Assim, segue um calendário (tabela 37) de ações de formação profissional gerais, para o ano 2018, contendo semanas específicas e público-alvo. A seleção dos elementos será feita pelo chefe de cada departamento, núcleo, posto, ou pedido do próprio elemento.

Mês	Semana	Tipo de Ação	Público-Alvo
<u>Janeiro</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Microsoft Office	Administrativos; Militares com funções administrativas
<u>Fevereiro</u>	Semana 1, 2, 3	Contacto com o público	Todos os elementos que têm contacto com o público
<u>Março</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Cidadania e contacto com o cidadão comum	Todos os elementos

<u>Abril</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Gestão de conflitos; Temas sensíveis de ação	Elementos contacto com o público em geral
<u>Maio</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Gestão documental; Intranet	Administrativos e militares com funções administrativas
<u>Junho</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Gestão de elementos, chefia e responsabilidade	Oficiais; Dirigentes e Técnicos Superiores
<u>Julho</u>	Semana 1, 2	Protocolos, relações públicas e ações internas	Elementos das RP's e elementos de contacto com o público geral
<u>Agosto</u>	Semana 1, 2	Programas específicos de gestão	Elementos que trabalhem com esses programas
<u>Setembro</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Excel avançado	Elementos na área de estatística; elementos em geral
<u>Outubro</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Gestão de projetos	Oficiais; Dirigentes e Técnicos Superiores
<u>Novembro</u>	Semana 1, 2, 3, 4	Direito (trabalho, civil, administrativo, penal e processual)	Elementos em geral
<u>Dezembro</u>	Semana 1	Direito (trabalho, civil, administrativo, penal e processual)	Elementos em geral

Tabela 37 - Calendário das Ações de Formação Profissional para 2018

A nível de progressão de carreiras, a calendarização (tabela 38) apenas poderá servir de guia, visto que a abertura de procedimentos concursais depende de autorização superior, nomeadamente representante de governo e aprovação do ministério das finanças.

Carreira	Categoria	Atos	Data
<u>Carreiras Militares</u>			
<u>Guarda</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Fevereiro
		Receção de Candidaturas	Fevereiro
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Junho
<u>Sargento</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Março
		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Junho

		Publicação de Ordenação Final	Agosto
<u>Oficial</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Julho
		Receção de Candidaturas	Julho
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Setembro
		Publicação de Ordenação Final	Outubro
<u>Oficiais Gerais</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Julho
		Receção de Candidaturas	Julho
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Agosto
		Publicação de Ordenação Final	Setembro
<u>Carreiras Cívicas</u>			
<u>Dirigente</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Janeiro
		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Junho
<u>Técnico Superior</u>	Única	Progressão de carreira apenas a nível salarial.	
<u>Assistente Técnico</u>	Coordenador Técnico	Publicação do Procedimento	Janeiro
		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Junho
<u>Assistente Operacional</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Janeiro
		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Junho
<u>Especialista Informático</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Janeiro
		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Julho
<u>Técnico de</u>	Todas	Publicação do Procedimento	Janeiro

<u>Informática</u>		Receção de Candidaturas	Março
		Análise de Candidaturas e audiência de interessados	Abril
		Publicação de Ordenação Final	Julho

Tabela 38 - Calendário de Procedimentos Concurais para 2018

Por fim, a gestão de recursos humanos conta com um calendário (tabela 39) para a transferência de elementos, mediante de acordo anterior entre o elemento e o núcleo responsável.

Mês	Datas	Atos
<u>Janeiro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Fevereiro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Março</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Abril</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Maió</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Junho</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Julho</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Agosto</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Setembro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)

<u>Outubro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Novembro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)
<u>Dezembro</u>	Semana 1	Pedido de mudança
	Semana 4	Comunicação da mudança/recusa (motivo)

Tabela 39 - Calendário das Transferências de Elementos para 2018

4.3.4. Orçamento

Em relação ao orçamento, cada produto e ação tem um orçamento específico. No entanto, existe um levantamento de custos de produção das ações, assim como um calculo de progressões de carreira entre outros produtos trabalhados neste plano. Assim, na tabela 40 refere quais os custos para cada produto, para o ano 2018.

Produto	Ações	Meio	Estimativa Orçamental
<u>Comunicação Interna</u>	Ações de comunicação interna de informação e distribuição de notícias	Email	0 €
		Cartazes	500 €/produção a cores
		Apresentações	0 € (detêm auditórios próprios)
<u>Reuniões</u>	Reuniões Periódicas	Comunicação Presencial	0 €
	Reuniões Especiais (3)	Comunicação Presencial	0 €
<u>Formações Profissionais</u>	Ações de formação de 2018	Formações presenciais	2500 €/elemento
<u>Eventos</u>	Convívios	Messes; Bares	Custo de produção
<u>Progressão de Carreira</u>	Procedimento Concursal	Candidatura Formal	Custo Temporal de análise de candidaturas; Custo de remuneração
<u>Gestão de Recursos Humanos</u>	Transferências	Comunicação Formal	0 €
	Condições de trabalho	Comunicação Hierárquica	1500 €/elemento

Tabela 40 - Proposta de Orçamento das Ações para 2018

A tabela anterior faz referência a um nível orçamental de baixo custo. O cálculo destes custos foi baseado em possíveis custos de transação, requerimentos administrativos e desenvolvimento das ações de convívio (messe e bar). Esse cálculo foi relativamente subjetivo, visto que muitas vezes as instituições têm protocolos com fornecedores, e, por tal, conseguem preços mais baixos das matérias primas.

O custo será maior nas progressões de carreiras, devido aos procedimentos concursais, já que, desde a publicação em Diário da Republica à análise de candidaturas e publicação novamente em Diário da Republica da lista final, tem um custo relativamente elevado. Também as condições de trabalho são bastante subjetivas, visto que depende do tipo de material utilizado e posteriormente renovado. As formações profissionais serão um custo também elevado, no entanto devido a possíveis parcerias com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, poderá controlar esse custo (mais económico que uma escola de formação profissional). A comunicação interna apenas terá algum custo a nível de produção das peças de comunicação (os cartazes). E por fim, o custo dos eventos de convívio, que serão oferta aos elementos, terão um custo das matérias primas, produção e distribuição.

4.4. Avaliação do Plano de Marketing Interno

Após a conclusão da implementação do plano, é importante avaliar as ações elaboradas. Com base nessa avaliação, poderemos rever os pontos a melhorar, para, posteriormente, dar continuidade a ações de marketing interno (Lindon *et al*, 2004).

Uma das avaliações a ser aplicada em 2019 será um questionário, como o aplicado neste projeto, de modo a avaliar, novamente, as dimensões trabalhadas no plano. A essa investigação devemos, posteriormente, incluir todas as avaliações das ações, disponíveis na calendarização das ações de comunicação e eventos divididos por meses e dias de comemoração.

Com a nova avaliação, iremos analisar se as necessidades dos elementos foram satisfeitas, e caso contrário, descobrir o motivo que levou à não satisfação das mesmas. Assim, poderemos trabalhar um plano anual de marketing interno, envolvendo a comunicação interna como suporte ao plano.

Conclusão

O trabalho projeto apresentado permite concluir que existem inúmeras situações identificadas pela presente investigação. A oportunidade identificada sobre as ações de marketing interno na Guarda Nacional Republicana foi validada com a investigação de suporte, pois verificamos que são quase inexistentes, o que torna o projeto viável na condição referida. De todos os pontos do trabalho projeto, podemos verificar que existiram questões importantes de referir.

Em primeiro, podemos referir que a revisão de literatura encontrada foi maioritariamente brasileira, inclusive planos de marketing interno. Em Portugal existem poucas pesquisas sobre o tema. A maior parte da informação contida no nosso país é em trabalhos finais de mestrado, nomeadamente dissertações. No Brasil, o tema é bastante utilizado, mas, por norma, com um nome diferente, o endomarketing. A conclusão do conceito, é que o marketing interno e o endomarketing têm a mesma finalidade e por tal é o mesmo conceito. Esta proposta é defendida por Brum.

Em segundo, a Guarda Nacional Republicana é um organismo público caracterizada pela sua condição militar. Como é uma força de segurança militar, a sua cultura e estrutura são rígidas e uma comunicação ascendente, bloqueia muitas vezes determinadas ações internas que são essenciais para a motivação dos elementos da instituição em questão. Como esta força de segurança transmite uma imagem positiva, e segura, aos cidadãos, os clientes externos, é importante desenvolver ações internas para que essa imagem positiva seja transmitida internamente.

Em terceiro, verificamos na investigação de suporte que a Guarda Nacional Republicana, como organismo público, tem poucas ações internas que permitam estimular os seus colaboradores. O mercado interno deste organismo tem respostas mais negativas do que positivas nas duas dimensões estudadas, a comunicação interna e o marketing interno. É de referir que os pontos identificados com respostas positivas acabaram por ficar ocultos pela quantidade de respostas negativas em ambas as dimensões.

As necessidades identificadas foram diversas em ambas as dimensões, das seleccionadas para desenvolver no presente trabalho projeto. Dentro da comunicação interna, foram identificadas como necessidades a partilha de informação, a abertura de comunicação e a quantidade da comunicação interna. A nível do marketing interno, foram identificadas como

necessidades as reuniões, as formações profissionais, os eventos, a progressão de carreira e a gestão de pessoal (nomeadamente transferências e condições de trabalho). Verificamos também que existem grupos estatisticamente diferentes, dando ênfase que os indivíduos de idades entre os 26 e os 35 anos (dois segmentos diferentes, dos 26 aos 30 anos e dos 31 aos 35 anos), com a escolaridade do 6º ano e do 9º ano, colocados a trabalhar nas zonas do Norte, e da carreira de Guarda, categoria de Guarda Principal, são os mais discordantes das duas dimensões.

Em quarto, o plano de marketing interno abrange ambas as dimensões e as diversas necessidades identificadas na investigação de suporte. O objetivo deste plano é estimular a motivação interna, suprimindo as necessidades identificadas permitindo o empenhamento e compromisso do mercado interno. Neste sentido, os produtos internos foram desenvolvidos de modo a permitir ações adequadas para atingir os objetivos propostos.

A comunicação interna e o marketing interno detêm um conjunto de ações internas nas diversas necessidades. É importante respeitar a calendarização das ações, pois, cada uma tem um tema específico de cada dia. Esta calendarização foi desenvolvida para 2018. O objetivo do conjunto de ações é permitir o convívio dos elementos, em momentos de descontração, e assim haver uma abertura de comunicação com as chefias. O objetivo aqui é que a motivação surja posteriormente à implementação destas ações. Um dos produtos mais difícil de desenvolver será a progressão de carreira. Este produto tem uma dependência externa, a do governo português. No entanto, está contemplado em orçamento de estado, para o ano 2018, a progressão de carreira na administração pública. Se assim ocorrer, será possível solicitar ao Ministério das Finanças a devida autorização para abertura de procedimentos concursais para permitir a progressão de categorias nas carreiras. A progressão de carreira apenas de carácter salarial apenas depende da disponibilidade financeira do orçamento de estado para este organismo.

A avaliação do plano deve ser consistente e contínua, permitindo melhorias e desenvolvendo novas ações para aumentar a notoriedade entre os elementos e as chefias. É importante manter o contacto, a retenção e a motivação dos colaboradores da GNR. Essa avaliação tem que respeitar todo o processo de diagnóstico utilizado no presente trabalho de projeto, isto é, a análise interna, a análise SWOT e a investigação de suporte. O marketing interno é um processo contínuo de melhorias de estratégias aplicadas aos colaboradores, e como tal é importante ser avaliado e adaptado.

No decorrer do trabalho projeto foram identificadas algumas limitações de estudo, nomeadamente na questão de revisão de literatura e na investigação de suporte. A nível da revisão de literatura por apenas contermos maioritariamente literatura brasileira e americana

sobre o assunto, o que poderá fugir um pouco do contexto onde Portugal se insere. Após alguma pesquisa, concluímos que não existe um trabalho de projeto de mestrado na área do marketing interno em Portugal, o que limitou o estudo. O que existe são planos de marketing interno, para conclusão da graduação superior (equivalente às licenciaturas) no Brasil. A nível da investigação de suporte por não conter uma amostra mais dispersada, ou seja, o questionário não teve a adesão de todos os elementos da GNR, encontrando poucas respostas em determinados grupos, como algumas categorias das carreiras militares e civis, determinadas áreas geográficas e elementos do género feminino. Esta amostra conteve maioritariamente elementos masculinos, militares, da carreira de Guarda.

Por fim, esta investigação contribuirá para futuras investigações pois será proveitosa na medida de projetos na área do marketing interno. Este trabalho de projeto irá contribuir para o desenvolvimento de trabalhos de projeto deste tipo nos organismos públicos em Portugal, ou nas empresas. Seria interessante aplicar no contexto real o presente projeto, pois iria permitir o desenvolvimento futuro de ações de marketing interno na administração pública, melhorando, certamente, os serviços prestados à população portuguesa.

Referências Bibliográficas

- Barnes, B. R., Fox, M. T. e Morris, D. S. (2004). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. *Total Quality Management*, Volume 15, N° 5-6, pp. 593-601.
- Barth, M., Negri, A. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática*, Ano VIII, nº 01. [Internet]. Disponível em: <www.inside.pro.br> [Consult. 16 de junho de 2017].
- Barzotto, L. (2011). *A importância do Endomarketing para os funcionários da Agência Alfa do Banco X*. Trabalho de conclusão de curso de especialização. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Bellaouaied, M. e Gam, A. (2011). Internal Marketing as a New Alternative for the Service Employees' Performance: An Empirical Study. *Revue de Communication et de Marketing*, pp.139-159.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Berry, L.L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, Volume 3, pp. 8-25.
- Black, C. (2001). *The PR Practitioner's desktop guide*. Editor Thorogood.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista Eletrônica de Administração*, 43ª Edição, v.11, nº 1. [Internet]. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40692/25881>> [Consult. 21 janeiro 2017].
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2000). *Um olhar sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão/encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2008). *Endomarketing: de A a Z*. 2ª Edição. Porto Alegre: Dora Luzzato.

Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, Integrare Editora.

Bohnenberger, M. C. (2001). *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*. Dissertação de Administração. Rio de Janeiro, RJ. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. [Internet]. Disponível em: <<http://139.82.114.4/pergamum/biblioteca/php/opcoes.php>> [Consult. 21 janeiro 2017].

Boog, G. G. (1999). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2.ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa, Dom Quixote.

Cardoso, O. R. (1995). *Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado*. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Carnevalli, V. M. L. & Tófani, F. (2008). *Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos->

rh/endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-valorizao-do-cliente-interno/> [Consult. 20 março 2017].

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na Versão 2.0 – O que não pode ignorar*, 2ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.

Carvalho, R. M. (2004). *Marketing Interno e Marketing Externo para as Empresas com Visão no Futuro*. Tese de Mestrado, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

Carvalho, V. C. (2008). *As 25 leis do Endomarketing*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/as-25-leis-do-endomarketing.html>> [Consult. 21 janeiro 2017].

Castro, F. (2007). *Endomarketing como ferramenta eficaz para gestão*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/>> [Consult. 21 janeiro 2017].

Cazela, M; Filho, R. C., Ferreira, J. D. (2008). Endomarketing: Aproximando Empresas e Empregadores. *Anuário de produção Acadêmica Docente*, Volume 2, nº 3.

Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*, 4ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Cobra, M. (2001). *Estratégias de Marketing de Serviços*, 2ª Edição. São Paulo: Cobra.

Costa, R. F. (2003) *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Costa, D. (2010). *Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre, Dublinense.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Lévy, Lindon, D. e Rodrigues, J. V. (1999). *Mercator: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Drucker, P. (1999). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Estratégia da Guarda 2020 (2016). Guarda Nacional Republicana. [Internet]. Disponível em: <<http://www.gnr.pt/estrategia.aspx/>> [Consult. 21 março 2017].

Ferreira, J. M. C., Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Foreman, S. e Woodruffe, H. (1991). Internal marketing: a case for building cathedrals. *Proceeding of the Annual Conference of the Marketing Education Group Proceedings*, Cardiff Business School, pp. 404-422

George, W. R. (1977). The Retailing of Services – A Challenging Future. *Journal of Retailing*. New York.

George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: a Partnership in Developing Customer- Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, Volume 20, pp. 63-70.

Glassman, M. e McAfee, B. (1992). Integrating the Personnel and Marketing Functions. *Business Horizons*, Volume 35, pp. 52-9.

Graham, H., Piercy, N. F., e Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 4ª Edição. Prentice Hall.

Grönroos, C. (1985). Internal Marketing – Theory and Practice. *Services Marketing in a Changing Environment*. American Marketing Association, pp. 41-7.

Grönroos, C. (1993). *Marketing Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Guerra, S. M. P. (2013). *A influência das práticas do marketing num ambiente interno*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. [Internet]. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>> [Consult. 21 janeiro 2017].

Johann, L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam a sua cultura organizacional*. São Paulo, Editora Saraiva.

Kotler, P. (1992). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle*. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas

Kotler, P., Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.

Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. Diário da República n.º 213/2007, Série I (2007-11-06).

Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. V. (2004) *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa, Dom Quixote.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation – Construct and consequences. *Journal of Business Research*, Volume 57, pp. 405-413.

Lings, I. N. e Greenley, G. E., (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, Volume 7, Nº 3, pp. 290-305.

Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, Volume 4, Nº 1, pp. 65-90.

Marujo, N. (2014). *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas*. Dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

Meira, P., Oliveira, R. (2004). *O Endomarketing*. [Internet]. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>> [Consult. 20 fevereiro 2017].

Mota, J. R. M (2016). *O Marketing Interno na Ótica dos Gestores de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.

Neto, Á. F., Machado, D. T. S., Silva, Y., P., M. (2010). O Endomarketing como maximizador do capital humano e os seus resultados nos objetivos finais da organização. *Revista científica de ITPAC*. Volume 3, Nº 4. [Internet]. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/34/6.pdf>> [Consult. 16 de junho de 2017].

Nóbrega, H. M. F. (2010). *A Comunicação Interna na Política Militar do Estado de São Paulo*. São Paulo: Clube dos Autores.

Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Peltier, J., Nill, A. e Schibrowsky, J. (2013). Emerald Article: A Hierarchical Model of the Internal Relationship Marketing Approach to Nurse Satisfaction and Loyalty, *European Journal of Marketing*, Volume 47, pp. 899-916.

Penteado, J. (1999). *Marketing Best: os melhores casos brasileiros de Marketing*. São Paulo: Makron Books.

Pereira, J. (2017). *A relação entre as ações de Endomarketing e a Satisfação do cliente interno e externo*. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

Rafiq, M., Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal Of Marketing Managment*, Volume 9, pp. 219-32.

Rafiq, M., Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing*, Volume 14, pp. 449-462.

Remondes, Jorge. (2010). Práticas de Responsabilidade Social e Novas Tecnologias na Gestão De Recursos Humanos da Empresa – A Sua Incidência nas PME's da Euro – Região Norte de Portugal – Galiza. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma Sociedade em Transformação*. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Ropelato, A. C. (2011). *Plano de Endomarketing para JCI Brasil*. Trabalho de conclusão para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI, Taió. [Internet]. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-monografia-andressa-cristine-ropelato.pdf>> [Consult. 16 de junho de 2017].

Sasser, W. E. e Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, Volume 19, pp. 61-65.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Silva, L. C. C. (1999). *Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa - Paraíba*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. [Internet]. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/Endomarketing-e-Imagem-Corporativa.pdf>> [Consult. 16 de junho de 2017].

Silva, E. S. (2010). *Manual de comunicação interna: grandes resultados, baixos custos*. Salvador: Clube de Autores.

Silva, S. M. B. (2013). *O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO*. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

Silvestre, H. C., Araújo, J. F. (2011). *Metodologia para investigação social*. 1ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Skwara, A. S., Panella, C., Mendonça, D., Garcia, H., Cremonine, I., Goulart, L., Lopez, M., Glogowski, M. (2012). *Caderno de Comunicação Organizacional: por que investir em comunicação interna*. [Internet]. Disponível em: <www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf> [Consult. 13 abril 2017].

Testa, A. F. (2008). *O Endomarketing*. [Internet]. Disponível em: <<http://profestaendomarketing.blogspot.com/>> [Consult. 20 fevereiro 2017]

Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. *READ*. 43ª Edição, Volume 11, Nº 1 - jan-fev.

Villafñe, J. (1993). *Imagen Positiva – Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Edição Pirámide, S.A.

Vrontis, D., Thrassou, A. & Zin, R. M. (2010). Internal marketing as an agent of change - implementing a new human resources information system for Malaysian Airlines. *Journal of General Management*. Volume 36, pp. 21-41.

Zambaldi, F. e Mascarenhas, A. O. (2010). *O Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas*. In: MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. 1ª Edição. São Paulo, Editora Saraiva.

Anexos

Anexo I – Questionário da Investigação de Suporte

09/10/17, 23:14

O presente questionário, com fins meramente académicos, é o resultado de um trabalho de projeto para obtenção do grau de mestre em Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. Tem como principal objetivo desenvolver um conjunto de ações de marketing interno* para a Guarda Nacional Republicana. Para o efeito, pedimos que responda ao mesmo, sendo garantido o total anonimato e confidencialidade dos dados.

*O marketing interno é um conjunto de estratégias de marketing aplicadas ao conceito de recursos humanos, transformando o colaborador de uma instituição num cliente interno. Questões ou sugestões, poderá contactar com o seguinte email: luis_s_ribeiro@hotmail.com

Este questionário foi aprovado pelo Comando da Doutrina e Formação, com a referência 854/16/DF/DE. Apenas é solicitado que possam responder com a maior sinceridade possível.

Agradeço desde já a sua disponibilidade por responder ao mesmo.

*Obrigatório



Comunicação Interna da GNR

No conjunto de afirmações, indique por favor qual o seu grau de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

1. **Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

2. Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da instituição. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3. A comunicação na minha instituição motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

4. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5. Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. A quantidade de comunicação da minha instituição é adequada. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

7. Os factos e notícias importantes acerca da minha instituição são adequadamente partilhados com os colaboradores. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

8. Os instrumentos* utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição. *

*revistas, intranet, email, reuniões, manuais.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

9. Considero que os instrumentos* de comunicação interna praticados pela instituição são eficazes. *

*revistas, intranet, email, reuniões, manuais.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

10. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da minha instituição. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

11. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Marketing Interno

No conjunto de afirmações, indique por favor qual o seu grau de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

O marketing interno é um conjunto de estratégias de marketing aplicadas ao conceito de recursos humanos, transformando o colaborador de uma instituição num cliente interno. Questões ou sugestões, poderá contactar com o seguinte email: luis_s_ribeiro@hotmail.com

12. Considero que existem ações de marketing interno na minha instituição. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

13. Considero importante o uso de ações de marketing interno. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. As ações de marketing interno praticadas pela instituição contribuem para a minha motivação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações como reuniões, apresentações, almoços, convívios, entre mais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. A instituição/local onde estou colocado tem, por norma, ações de formação profissional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

19. **Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela instituição. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. **Considero relevante existirem este tipo de ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. **Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. **As reuniões realizadas com os meus chefes permitem-me esclarecer pontos essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. **Sinto que a instituição forneceu-me a formação profissional adequada para o desempenho das minhas funções. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. **Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha instituição promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

25. **Sinto-me satisfeito com a progressão de carreira existente na instituição. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. **Sinto que as condições de trabalho são as mais adequadas para as minhas funções. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. **Concordo com as estratégias de gestão de recursos humanos utilizadas pelos meus superiores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. **Costumo participar nos eventos promovidos pela minha instituição. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. **Através das ações de marketing interno, a minha instituição reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. **Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

09/10/17, 23:14

31. **Considero que a minha instituição proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Dados Sociodemográficos

Indique, por favor, os seus dados sócio-demográficos.

32. **Idade ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 20 anos
☐ De 21 a 25 anos
☐ De 26 a 30 anos
☐ De 31 a 35 anos
☐ De 36 a 40 anos
☐ De 41 a 45 anos
☐ De 46 a 50 anos
☐ De 51 a 55 anos
☐ Mais de 55 anos

33. **Género ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

34. **Local onde está colocado pela GNR ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Norte
☐ Centro
☐ Lisboa e Vale do Tejo
☐ Alto Alentejo
☐ Baixo Alentejo
☐ Algarve
☐ Ilha dos Açores
☐ Ilha da Madeira

09/10/17, 23:14

35. Habilitações Literárias **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 4º ano (Ensino Primário)
- ☐ 6ª ano (2º Ciclo do Ensino Básico)
- ☐ 9ª ano (3º Ciclo do Ensino Básico)
- ☐ 12º ano (Ensino Secundário)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Carreira

Indique se é da carreira de civil ou da carreira militar.

36. Militar ou Civil *

Indique a Carreira que está inserido

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Civil *Passe para a pergunta 37.*
- ☐ Militar *Passe para a pergunta 39.*

Carreiras Gerais

Indique qual é a sua carreira geral da administração pública.

37. Qual a sua carreira geral **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Carreira de Assistente Operacional
- ☐ Carreira de Assistente Técnico
- ☐ Carreira de Técnico Superior
- ☐ Carreira de Informático
- ☐ Carreira de Dirigentes

*Passe para a pergunta 38.***Categorias das Carreiras Gerais**

Indique qual a categoria que está inserido.

09/10/17, 23:14

38. Indique quais a sua categoria **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Encarregado Operacional
- ☐ Encarregado Geral Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Coordenador Técnico
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Dirigente
- ☐ Informático

*Passe para "Conclusão do Questionário."***Carreiras Especiais Militares**

Indique a sua carreira especial militar.

39. Indique a sua Carreira Militar **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Carreira de Guarda
- ☐ Carreira de Sargento
- ☐ Carreira de Oficial
- ☐ Carreira de Oficial General

Categorias das Carreiras Militares

Indique qual a categoria em que está inserido.

09/10/17, 23:14

40. Indique a Categoria da sua Carreira Militar **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Guarda
- ☐ Guarda Principal
- ☐ Cabo
- ☐ Cabo de Curso
- ☐ Cabo Chefe
- ☐ Cabo Mor
- ☐ Furriel
- ☐ 2º Sargento
- ☐ 1º Sargento
- ☐ Sargento Ajudante
- ☐ Sargento Chefe
- ☐ Sargento Mor
- ☐ Alferes
- ☐ Tenente
- ☐ Capitão
- ☐ Major
- ☐ Tenente Coronel
- ☐ Coronel
- ☐ Major General
- ☐ Tenente General
- ☐ Tenente General Comandante-Geral

Conclusão do Questionário

Terminado o questionário, as suas respostas serão tratadas de maneira confidencial, e servirão para desenvolver um projeto de marketing interno para a GNR.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Com tecnologia
 Google Forms

Anexo II – Ata para as Reuniões (exemplo)

Ata de Reunião

Chamada

Uma reunião de (divisão; núcleo; posto) foi realizada em (localização) a (data).

Participantes

A lista de participantes da reunião.

Membros não participantes

A lista de membros não participantes na reunião.

Aprovação da ata

(Indicar por quem a ata será aprovada)

Relatórios

(Aplicável, caso necessário)

Assuntos pendentes

(Incluir assuntos que estejam pendentes, anteriores, de preferência sobre o mesmo tema)

Assuntos novos

(Os verdadeiros objetivos da reunião em si)

Anúncios

(O que é importante divulgar que abranja o assunto da reunião)

O secretário

Data de aprovação

Anexo III – Plano de Formação Profissional (exemplo)

Ação de Formação Profissional “Cidadania”

Plano da Ação

Destinatários

A Formação é dirigida a elementos da Guarda Nacional Republicana, que têm contacto direto com os cidadãos.

Local de Realização:

Todos os comandos distritais da GNR, de modo a abranger todos os elementos.

Duração: 24 Horas

Módulos:

Módulo 1: O cidadão comum e a sociedade de segurança (2 sessões)

Módulo 2: O trabalho em segurança e a sensibilidade (2 sessões)

Módulo 3: Conceitos de Marketing (2 sessões)

Duração das Sessões: cada sessão terá a duração de 4 horas.

Objetivos Gerais / Competências Visadas

No final da formação, os elementos, devem ser capazes de:

- i) Estar sensíveis a questões comuns que os cidadãos temem;
- ii) Compreender os conceitos de cidadão, sociedade de segurança e cliente.

Conteúdos da Formação

A formação de Cidadania será dividida nos seguintes módulos:

MÓDULO 1. O cidadão comum e a sociedade em segurança

Definir conceitos de cidadão, sociedade e o enquadramento da GNR em ambos. Mostrar exemplos de problemas comuns dos cidadãos que necessitem de apoio militar.

MÓDULO 2. O trabalho em segurança e a sensibilidade

Mostrar aos elementos o tipo de trabalho executado afeta todo a administração interna, dando importância a cada um dos formandos como essencial ao serviço da GNR, sensibilizando-os para continuarem a empenhar o seu trabalho.

MÓDULO 3. Conceitos de Marketing

Apresentar conceitos de marketing, como o cidadão enquanto cliente do serviço público, e o nosso serviço como um produto de segurança para satisfazer essa necessidade. Sensibilizar os elementos para questões que sejam muito específicas, como a violência doméstica, violação sexual e discriminação/preconceito como crime.

Exemplo de uma Sessão

Sessão 1: Conceitos e Exemplos – 2 horas

Competências a adquirir

Pretende-se que cada formando, após este módulo esteja apto a:

- Compreender o conceito de cliente externo e cidadão;
- Identificar as estratégias de contacto com o cidadão e cliente.

Conteúdos Programáticos

- Marketing Interno e Cidadania;
- Exemplos de Contactos com os cidadãos.

Bibliografia

- Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. (2009) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing 12ª Edição*. Editora Dom Quixote, Lisboa.

Material Didático:

Blocos de Notas;
Material de escrita;
Videoprojetor;
Computador.

Anexo IV – Organograma da Guarda Nacional Republicana

